

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**EVALUASI KINERJA BERDASARKAN DP3 PADA
DINAS PERHUBUNGAN POS DAN TELEKOMUNIKASI
PROVINSI KEPULAUAN RIAU**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

**DWI CAHYONO, S.Sos
NIM. 015012084**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA
2010**

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Evaluasi Kinerja Berdasarkan DP3 Pada Dinas Perhubungan Pos dan Telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta,

Yang menyatakan



(DWI CAHYONO. S. Sos)

NIM. 015012084

ABSTRAK
EVALUASI KINERJA BERDASARKAN DP3 PADA DINAS
PERHUBUNGAN POS DAN TELEKOMUNIKASI
PROVINSI KEPULAUAN RIAU

Dwi Cahyono, S. Sos
 Universitas Terbuka
dwi_cahyono07@yahoo.co.id

Kata Kunci : evaluasi kinerja, DP3, penilaian kerja.

Untuk pelaksanaan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan sebagian kewenangan desentralisasi, tugas dekonentrasi dan tugas pembantuan di bidang perhubungan, pos, dan telekomunikasi sesuai dengan lingkup tugasnya, maka Dinas Perhubungan Pos dan Telekomunikasi membutuhkan data dan informasi yang akurat dari unit kerja lainnya agar setiap permasalahan daerah terakomodir dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Namun demikian data yang akurat tersebut sering tidak dapat terpenuhi baik dari segi kualitas maupun kuantitas sehingga pelaksanaan fungsi Dinas Perhubungan Pos dan Telekomunikasi kurang berjalan sebagaimana mestinya.

Selain itu, kinerja aparatur yang ada di Dishubpostel belum dapat secara optimal berperanan sesuai tugas dan fungsi serta jabatan yang diembannya. Ini tentunya berdampak secara kuantitas maupun kualitas terhadap hasil perencanaan program kerja yang dihasilkan Dishubpostel sebagai lembaga pelaksanaan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya dalam melaksanakan sebagian kewenangan desentralisasi, tugas dekonentrasi dan tugas pembantuan di bidang perhubungan, pos, dan telekomunikasi di Provinsi Kepulauan Riau. Hal tersebut tentu saja terkait dengan kualitas dan mutu aparatur tersebut. Pada satu sisi tergambar bahwa kinerja aparatur Dishubpostel belum menggembirakan. Kenyataan ini dapat dilihat dari pelaksanaan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya.

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dan fokus penelitiannya pada evaluasi kinerja melalui penilaian DP3 pada Dishubpostel Provinsi Kepulauan Riau. Karena penilaian DP3 terhadap staf Dishubpostel Provinsi Kepulauan Riau terlihat terus mengalami peningkatan, hal ini melahirkan suatu pertanyaan bahwa apakah kinerja aparatur Dishubpostel memang sudah baik atau mekanisme penilaian DP3 yang tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan atau penilaian DP3 hanya sekedar masalah kebutuhan pegawai untuk kenaikan pangkat dan jabatan. Karena disinyalir bahwa nilai DP3 setiap pegawai harus meningkat terus, kalau tidak kenaikan pangkat dan jabatan bisa tertunda.

Kenyataan nilai DP3 yang terus naik tersebut dapat dilihat dari data kepegawaian yang ada pada Dishubpostel Provinsi Kepulauan Riau dimana dari 40 Orang Pegawai Negeri Sipil yang ada pada Dishubpostel Provinsi Kepulauan Riau

tidak satupun Pegawai Negeri Sipil yang nilai DP3-nya tetap. Dan rata-rata kenaikan nilai DP3-nya berkisar antara 0.5 sampai 2 point setiap tahunnya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa :

1. Penilaian kinerja PNS pada Dishubpostal Provinsi Kepulauan Riau yang dinilai berdasarkan DP3 PNS belum mencerminkan kondisi yang sebenarnya. Seperti tergambar dari hasil penelitian bahwa dari delapan indikator penilaian DP3 masih sangat kurang sesuai dengan kondisi sesungguhnya yang ada di lingkungan Dishubpostal Provinsi Kepulauan Riau. Untuk penilaian kesetiaan dan prestasi kerja memang sudah sangat objektif, namun tidak demikian halnya dengan penilaian indikator lainnya. Seperti penilaian tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan masih belum sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya ada di lingkungan Dishubpostal Provinsi Kepulauan Riau .
2. Ada beberapa faktor yang menjadi pertimbangan terjadinya perbedaan nilai DP3 PNS dengan kinerja PNS sesuai dengan kondisi sesungguhnya, yaitu faktor kenaikan pangkat, dimana DP3 merupakan salah satu persyaratan untuk kenaikan pangkat sehingga nilai DP3 yang diberikan oleh pejabat penilai cenderung 'membantu' PNS yang dinilai dalam rangka kenaikan pangkat. Faktor pengawasan yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap PNS yang dinilai masih lemah sehingga berdampak kepada pemberian nilai dan faktor sosial.
3. Perbedaan kondisi kinerja pada Dishubpostal Provinsi Kepulauan Riau dengan penilaian DP3 menunjukkan bahwa penilaian DP3 tidak efektif dalam mengukur kinerja Dishubpostal Provinsi Kepulauan Riau. Ini ditunjukkan dengan penilaian DP3 yang rata-rata cukup tinggi dibandingkan dengan kinerja yang masih belum optimal.

ABSTRACT

EVALUATION OF WORKING PERFORMANCE BASED ON LIST OF PERFORMANCE, VALUE'S CIVIL SERVANT AT DEPARTMENT OF TRANSPORTATION, POST AND TELECOMMUNICATION OF RIAU ARCHIPELAGO PROVINCE

Dwi Cahyono, S. Sos
Universitas Terbuka
dwi_cahyono@yahoo.co.id

Keyword : Performance evaluation, DP3, work evaluation.

To perform duty, function, and responsibilities as part of authority of decentralization, deconcentration and other supporting duties in the field of transportation, post and telecommunication. Transportation, Post and Telecommunication Department needs accurate data and information from other units to accommodate any problems that appears. However it can not be always be fulfilled both in quality and quantity. As a result, units performance of the Department Transportation, Post and Telecommunication of Riau Archipelago Province can not be operated normally.

Besides, the working performance from the staff of Transportation, Post and Telecommunication Department has not yet met the working standard based on its duties, functions and the positions that become its responsibility. It of course, gives the effects of either in quantity or quality to the result of the work plan programs produced by Transportation, Post and Telecommunication in Riau Archipelago. All the cases above are related with the quality and the standard of the staff of Transportation, Post and Telecommunication Department is not quite satisfaction. The fact can be seen from the performance of its major tasks, functions, and its responsibilities.

This research was used *qualitatif* research and focused on the work evaluation through the evaluation of DP3 at the office of Transportation, Post and Telecommunication Department in Riau Archipelago Province. It because the evaluation of DP3 to the staff of Transportation, Post and Telecommunication Department in Riau Archipelago Province has significantly increased from year to year, which in turn will raise a question, "Has the working performance of the staff of Transportation, Post and Telecommunication Department already met the working standards?" or the mechanism evaluation of DP3 has not yet met the basic standards, or the evaluation of DP3 is only the staff's need for promotions and higher positions. As it is assumed that the score of DP3 for every staff must be regularly increased, otherwise, the promotions and the level positions can be postponed.

The fact increasing DP3's evaluation can be seen from the staff data available at the office of Transportation, Post and Telecommunication Department in Riau Archipelago Province where none of which 40 civil staff at the office of Transportation, Post and

Telecommunication Department in Riau archipelago Province has fixed score of his DP3. The average increase of his DP3 is between 0.5 to 2 points every year.

The results of the observation show:

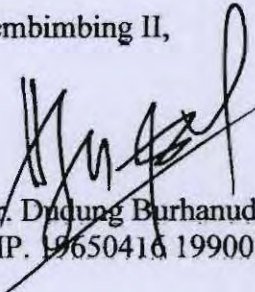
1. The evaluation of civil service staff's work performance at the office of Transportation, Post and Telecommunication Department in Riau Archipelago Province which is evaluated based on the civil service DP3 has not reflected the real condition. As it is illustrated from the results of the observation, from 8 indicators of DP3 assessment is not quite relevant with real conditions of Transportation, Post and Telecommunication Department in Riau Archipelago Province. Especially for the assessment of loyalty of work and work achievement have met its objectives, but the assessment for other indicators such as the assessment of responsibilities, obedience, honesty, cooperative, initiative, and leadership have not yet met the objectives or not matched with the real conditions at the office of Transportation, Post and Telecommunication Department in Riau archipelago Province.
2. There are some factors affect the difference in the evaluation of the civil service staff's DP3 with the work performance of the civil service staff in accordance with its real conditions, DP3 is one of the requirements for promotions. Furthermore, the score for DP3 given by the assessor tends to "help" the civil service staff that is being assessed/ or evaluated in term of promotion. The control by the assessment officers to the civil service staff that is being assessed is significantly weak so that it gives bad effects to the score assessments and to the social factors.
3. The difference between work conditions at the office of Transportation, Post and Telecommunication Department in Riau Archipelago Province and the evaluations of DP3 show that evaluation of DP3 is not effective on the measurement of work performance of the civil service staff at the office of Transportation, Post and Telecommunication Department in Riau Archipelago Province. In the evaluation of DP3 that, is extremely high compared with the work performance that is not quite optimum.

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Evaluasi Kinerja Berdasarkan DP3 pada Dinas Perhubungan,
Pos dan Telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau
Penyusun TAPM : Dwi Cahyono, S.Sos
NIM : 015012084
Program Studi : Administrasi Publik
Hari/Tanggal : Sabtu / 30 Januari 2010

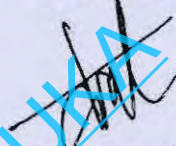
Menyetujui :

Pembimbing II,



Dr. Dadung Burhanuddin, M.Pd
NIP. 19650416 199003 1 005

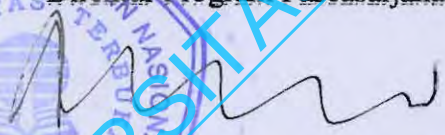
Pembimbing I,



M. Quadrat Nugraha, Ph.D
NIP.

Mengetahui

Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. H. Udin S. Winataputra, MA
NIP. 130367151

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : DWI CAHYONO, S. Sos
NIM : 015012084
Program Studi : ADMINISTRASI PUBLIK
Judul TAPM : Evaluasi Kinerja Berdasarkan DP3 Pada Dinas Perhubungan, Pos
Dan Telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau

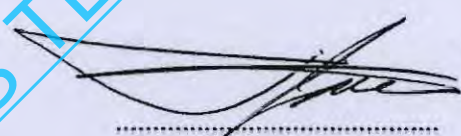
Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana,
Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Sabtu / 30 Januari 2010
Waktu : 15.30 s.d 17.30

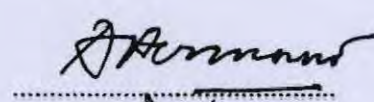
Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM :

Ketua Komisi Penguji : Surachman Dimiyati, Ph.D



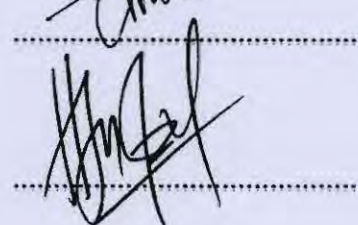
Penguji Ahli : Dr. Djaka Permana, M.Si



Pembimbing I : M. Qudrat Nugraha, Ph.D



Pembimbing II : Dr. Dudung Burhanudin, M.Pd.



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul Evaluasi Kinerja Berdasarkan Kinerja pada Dinas Perhubungan Pos dan Telekomunikasi Propinsi Kepulauan Riau Program Pascasarjana Program Studi Magister Administrasi Publik, Universitas Terbuka UPBJJ Pekanbaru

Penulis menyadari bahwa secara materi dan kebenaran dari hasil penelitian ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab penulis, akan tetapi dalam proses penelitian hingga selesainya penelitian, tidak terlepas dari dukungan moril dan materiil dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang mendalam kepada semua pihak yang turut membantu kelancaran penelitian dan penulisan tesis ini. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada :

1. Bapak Kepala Dishubpostel Provinsi Kepulauan Riau, yang memberikan kesempatan dan dukungan kepada penulis untuk melanjutkan studi magister di MAP UT UPBJJ Pekanbaru.
2. Bapak Muhammad Qudrat Nugraha, Ph.D dan Bapak Dr. Dudung Burhanudin, M.Pd sebagai pembimbing yang penuh dengan keramahan dan kesabaran membimbing penulis, sekaligus memberikan sumbangan pemikiran yang sangat berharga.

3. Bapak-bapak dan Ibu-ibu tenaga pengajar (Dosen) Program Pascasarjana Magister Administrasi Publik (MAP) yang telah banyak memberikan bekal ilmu yang tidak ternilai harganya.
4. Dan kepada seluruh keluarga yang telah memberikan dukungan moril dan materiil, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Penulis sadar bahwa secara substantif tesis ini masih jauh dari sempurna dan mengandung banyak kekurangan serta kelemahan, yang tentunya masih perlu penyempurnaan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan koreksi dan saran yang konstruktif dari berbagai pihak guna penyempurnaan lebih lanjut hasil penelitian dan penulisan tesis ini. Akhirnya, penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua orang.

PENULIS

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	ii-iii
LEMBAR PERSETUJUAN	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi-vii
DAFTAR ISI.....	viii-ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	8
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	9
D. Ruang Lingkup Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
A. Kajian Teori	11
1. Konsep MSDM	11
2. Peranan SDM dalam Organisasi	14
3. Pengembangan SDM	15
4. Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan	43
5. Pengertian dan Karakteristik Pelayanan	57
B. Kerangka Berpikir	69
C. Definisi Operasional	71
D. Penelitian Terdahulu	73
BAB III METODE PENELITIAN.....	74
A. Desain Penelitian	74
B. Informan Penelitian	76
C. Prosedur dan Teknik Pengumpulan Data	76
D. Analisis Data	78
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....	79
A. Gambaran Umum Dinas Perhubungan Pos Dan Telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau	79
B. Penilaian Kinerja Berdasarkan DP3	85
C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi DP3	104
D. Efektifitas DP3 Terhadap Kinerja	106
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	109
A. Simpulan	109

E. Saran	110
DAFTAR PUSTAKA	112

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GAMBAR

1. Kerangka Berpikir Penelitian	69
2. Struktur Organisasi	81

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR TABEL

1. Model Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) PNS	54
2. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran	71
3. Kebutuhan Jumlah Pegawai Dishubpostal Provinsi Kepri	83
4. Panjang jalan Kabupaten/Kota di Provinsi Kepri	84
5. Data Pelabuhan Kabupaten/Kota di Provinsi Kepri	85
6. Data Bandar Udara Kabupaten/Kota di Provinsi Kepri	85
7. Tanggapan Responden Terhadap Nilai DP3 Pegawai Negeri Sipil tentang Kesetiaan terhadap Pancasila, Negara dan Pemerintah	90
8. Tanggapan Responden Terhadap Nilai DP3 Pegawai Negeri Sipil Pada Unsur Prestasi Kerja	97
9. Tanggapan Responden Terhadap Tanggung Jawab PNS	98
10. Tanggapan Responden Terhadap Ketaatan PNS	99
11. Tanggapan Responden Terhadap Kejujuran PNS	100
12. Tanggapan Responden Terhadap Kerjasama PNS	101
13. Tanggapan Responden Terhadap Prakarsa PNS	101
14. Tanggapan Responden Terhadap Kepemimpinan	102
15. Daftar Nilai DP3 Sesungguhnya	103
16. Daftar Nilai Kesetiaan Pegawai Dishub	103
17. Daftar Nilai Prestasi Kerja Pegawai Dishub	103
18. Daftar Nilai Tanggung Jawab Pegawai Dishub	103
19. Daftar Nilai Ketaatan Pegawai Dishub	103
20. Daftar Nilai Kejujuran Pegawai Dishub	103
21. Daftar Nilai Kerjasama Pegawai Dishub	103
22. Daftar Nilai Prakarsa Pegawai Dishub	103
23. Daftar Nilai Kepemimpinan Pegawai Dishub	103

DAFTAR LAMPIRAN

1. Petunjuk Wawancara : Lampiran 1
2. Pedoman Wawancara : Lampiran 2
3. Angket Penelitian : Lampiran 3

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dengan diberlakukannya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004, tentang pemerintahan daerah, Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dapat meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan melakukan kegiatan pembangunan. Oleh karena itu, maka segenap kekuatan, potensi dan komponen daerah harus bersama-sama bersinergi melaksanakan amanat otonomi daerah tersebut. Dengan demikian paradigma lama tentang pelaksanaan pemerintahan daerah baik yang menyangkut dengan pelayanan publik (*public service*) maupun yang menyangkut tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan yang terkesan berbelit-belit dan sarat dengan nuansa korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) harus ditinggalkan. Maka dari itu paradigma baru harus segera terwujud dengan nuansa baru, seperti pelayanan yang baik, pemerintahan yang bersih, jujur, adil dan transparan.

Birokrasi pemerintahan sebagai ujung tombak pelayanan harus pula segera merubah paradigma lama dalam melaksanakan tugas fungsi dan tanggung jawabnya dapat menjadi birokrasi pemerintahan yang bersih (*good governance*). Artinya setiap aparatur pemerintah daerah mampu dan mau memainkan perannya sesuai dengan tugas, fungsi dan tanggungjawab yang dimiliki secara jujur, adil

dan transparan tanpa ada embel-embel lain. Dalam hal birokrasi pemerintahan yang bertindak sebagai pelayan masyarakat dalam era otonomi daerah melaksanakan kegiatan-kegiatan yang dapat menunjang keberhasilan dan percepatan pertumbuhan, terutama yang menyangkut dengan pemerataan pembangunan di segala bidang kehidupan, sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat daerah.

Pemberlakuan otonomi daerah membawa dampak positif maupun negatif. Salah satu dampak negatifnya adalah munculnya faham-faham primordial; seperti daerah berusaha menonjolkan warna daerah, penerimaan pegawai menonjolkan putra daerah dan pengangkatan pejabat berdasarkan putra daerah. Hal tersebut adalah wajar, tetapi yang menjadi prioritas utama bukanlah putra daerah tetapi kemampuan dan kemauan, para pegawai daerah untuk menjawab segala tantangan yang dihadapi. Akibatnya otonomi daerah berkembang menjadi otonomi yang sempit. Sedangkan dampak positifnya antara lain adalah setiap daerah terus berpacu mengembangkan jati dirinya dengan memanfaatkan segenap potensi yang ada, atas dasar kemampuan dan kemauan segenap komponen daerah.

Kepulauan Riau sebagai salah satu daerah propinsi dengan semangat baru terus berpacu untuk memajukan daerah sesuai dengan tuntutan komponen masyarakat daerah. Jawaban-jawaban tersebut ternyata telah pula dimekarkan beberapa kabupaten/kota sehingga pelaksanaan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya lebih efektif dan terfokus dengan wilayah yang

tidak terlalu luas dan penduduk yang tidak terlalu banyak diyakini akan tercipta suatu kinerja aparatur pemerintah daerah yang terarah, terpadu dan terprogram secara konkrit. Lambannya perkembangan Kepulauan Riau selama ini, disamping intervensi pusat juga karena selama masa pemerintahan rezim orde baru perkembangan wilayah kabupaten/kota di Kepulauan Riau seperti berjalan di tempat.

Sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2002 tentang pembentukan Provinsi Kepulauan Riau. Oleh karena Provinsi ini sebagai Provinsi baru maka tuntutan akan perkembangan dirasakan sangat berat. Untuk itu salah satu jawabannya adalah sangat tergantung kepada aparatur pemerintah daerah sebagai pelaksana birokrasi pemerintahan daerah. Dengan demikian aparatur pemerintah daerah yang berkualitas, berkemampuan, bersih dan berwibawa yang akan dapat berbuat demi kemajuan pembangunan di daerahnya. Seiring dengan pernyataan diatas, maka pembangunan aparatur harus mendapat perhatian utama untuk mewujudkan kualitas aparatur pemerintah daerah yang handal serta mampu melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan dengan efektif, efisien dan terpadu. Tentunya ini dengan dukungan aparat pemerintahan daerah yang profesional, berwibawa dan bertanggung jawab serta menjunjung tinggi rasa keadilan, kejujuran demi terwujudnya kesejahteraan masyarakat.

Pembangunan aparatur pemerintah daerah Provinsi Kepulauan Riau diarahkan pada terwujudnya penyelenggaraan administrasi pemerintah daerah yang mampu

menjamin kelancaran proses pelaksanaan tugas, fungsi dan tanggungjawabnya serta mampu melaksanakan koordinasi yang baik antar lembaga dan dinas daerah. Di samping itu, juga diarahkan untuk peningkatan kualitas, efektifitas dan efesiensi seluruh tatanan penyelenggara administrasi pemerintahan daerah.

Sejalan dengan peningkatan mutu dari administrator atau aparatur pemerintahan daerah seperti apa yang telah dibahas diatas, maka kelembagaan daerah sebagai wadah juga harus dibenahi, baik mekanisme, struktur dan fungsinya. Untuk itu sesuai dengan peraturan daerah Provinsi Kepulauan Riau nomor 5 Tahun 2007 tentang pembentukan susunan organisasi dan tatakerja (SOT) Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau, dan peraturan Gubernur Kepulauan Riau Nomor 24 Tahun 2007 tentang tugas pokok, fungsi dan uraian tugas dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi.

Untuk pelaksanaan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya sebagai pelaksana sebagian kewenangan desentralisasi, tugas dekonsentrasi, dan tugas pembantuan dibidang perhubungan, pos dan telekomunikasi, maka Dishubpostel membutuhkan data dan informasi yang akurat dari dinas, instansi dan badan daerah lainnya agar setiap permasalahan daerah terakomodir dalam perencanaan. Namun demikian data yang akurat tersebut sering tidak dapat terpenuhi baik dari segi kualitas maupun kuantitas sehingga pelaksanaan fungsi Dishubpostel kurang berjalan sebagaimana mestinya.

Selain itu, kinerja aparatur yang ada di Dishubpostel belum dapat secara optimal berperanan sesuai tugas dan fungsi serta jabatan yang diembannya. Ini

tentunya berdampak secara kuantitas maupun kualitas terhadap dokumen perencanaan yang dihasilkan perhubungan, pos dan telekomunikasi sebagai pelaksana tugas sebagian kewenangan desentralisasi, dekonsentrasi dan tugas pembantuan dibidang perhubungan, pos dan telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau. Hal tersebut tentu saja terkait dengan kualitas dan mutu aparatur tersebut. Pada satu sisi tergambar bahwa kinerja aparatur Dishubpostal belum menggembirakan. Kenyataan ini dapat dilihat dari pelaksanaan tugas pokok, fungsi dan tanggungjawabnya.

Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau merupakan dinas daerah di bidang perhubungan, pos dan telekomunikasi dengan tugas pokok adalah : (1) Membantu Gubernur Kepala Daerah dalam menentukan kebijaksanaan bidang perhubungan, pos dan telekomunikasi. (2) Melaksanakan sebagian kewenangan desentralisasi, tugas dekonsentrasi dan tugas pembantuan di bidang perhubungan, pos dan telekomunikasi. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, maka Dishubpostal memiliki fungsi sebagai berikut : (1) Pelaksanaan kegiatan kesekretariatan, meliputi perencanaan dan evaluasi, keuangan, umum dan kepegawaian. (2) Penyusunan program di bidang perhubungan, pos dan telekomunikasi. (3) Perumusan kebijakan teknis, fasilitasi, koordinasi, pembinaan teknis serta penyelenggaraan di bidang perhubungan darat, perhubungan laut, perhubungan udara, pos dan telekomunikasi. (4) Pelaksanaan pemberian perijinan dan pelayanan umum dibidang perhubungan, pos dan telekomunikasi. (5) Penyelenggaraan pembinaan, pengawasan dan pengendalian teknis di bidang perhubungan, pos dan telekomunikasi. (6) Penyelenggaraan pembinaan, pengawasan

dan pengendalian teknis di bidang perhubungan, pos dan telekomunikasi sesuai kebijaksanaan yang ditetapkan oleh gubernur. (7) Pelaksanaan tugas lain di bidang perhubungan, pos dan telekomunikasi yang diserahkan oleh gubernur. (8) Pelaksanaan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh gubernur.

Pada sisi lain terlihat bahwa kinerja aparatur Dishubpostel dari sudut penilaian DP3 terlihat terus mengalami peningkatan kearah yang lebih baik, hal ini melahirkan suatu pertanyaan bahwa apakah kinerja aparatur Dishubpostel memang sudah baik atau mekanisme penilaian DP3 yang tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan atau penilaian DP3 hanya sekedar masalah kebutuhan pegawai untuk kenaikan pangkat dan jabatan. Karena disinyalir bahwa nilai DP3 setiap pegawai harus meningkat terus, kalau tidak kenaikan pangkat dan jabatan bisa tertunda.

Kenyataan nilai DP3 yang terus naik tersebut dapat dilihat dari data kepegawaian yang ada pada Dishubpostel Provinsi Kepulauan Riau dimana dari 39 orang Pegawai Negeri Sipil yang ada pada Dishubpostel Provinsi Kepulauan Riau tidak satupun Pegawai Negeri Sipil yang nilai DP3-nya tetap. Dan rata-rata kenaikan nilai DP3-nya berkisar antara 0.5 sampai 2 point setiap tahunnya.

Kenyataan inilah yang mendorong penulis untuk melakukan suatu penelitian tentang "Evaluasi Kinerja Berdasarkan DP3 Pada Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau".

Dari uraian yang telah dijelaskan pada latar belakang masalah, Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau merupakan dinas

daerah di bidang perhubungan, pos dan telekomunikasi dalam menentukan kebijakan bidang perhubungan, pos dan telekomunikasi.

Pelaksanaan tugas dan fungsi Dishubpostel tersebut akan efektif apabila didukung oleh sarana maupun prasarana terutama tersedianya sumber daya manusia dalam hal ini Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Dishubpostel dan alat-alat perencanaan lainnya. Perencanaan akan lebih efektif lagi apabila tersedianya data dan informasi yang lengkap dari masing-masing dinas dan instansi daerah. Karena tanpa dukungan data yang lengkap maka perencanaan tidak akan mencapai sasaran yang diharapkan.

Di samping data dan informasi sebagai penunjang kegiatan aparatur Dishubpostel yang lebih penting lagi adalah masalah kualitas dan mutu aparatur Dishubpostel tersebut. Dengan kualitas dan mutu yang baiklah setiap aparatur mampu meningkatkan kinerjanya.

Kenyataan dari hasil pengamatan pada objek penelitian terlihat bahwa :

1. Penyusunan program di bidang perhubungan, pos dan telekomunikasi terlambat dari perencanaan waktu yang telah ditetapkan dan banyak mengalami revisi dalam pembahasan bersama instansi lain dan dengan legislatif (DPRD).
2. Penyusunan program-program pembangunan kurang menyentuh aspirasi masyarakat dan cenderung bermuatan politis.
3. Koordinasi dengan dinas-dinas daerah dan instansi lainnya terlihat lemah. Hal ini ditandai dengan minimnya data dan informasi yang diperoleh.

B. Perumusan Masalah

Dari uraian yang telah dijelaskan pada latar belakang masalah, Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau merupakan dinas daerah dibidang perhubungan, pos dan telekomunikasi dalam menentukan kebijakan bidang perhubungan, pos dan telekomunikasi.

Pelaksanaan tugas dan fungsi Dishubpostal tersebut akan efektif apabila didukung oleh sarana maupun prasarana terutama tersedianya sumber daya manusia dalam hal ini Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Dishubpostal dan alat-alat perencanaan lainnya. Perencanaan akan lebih efektif lagi apabila tersedianya data dan informasi yang lengkap dari masing-masing dinas dan instansi daerah. Karena tanpa dukungan data yang lengkap maka perencanaan tidak akan mencapai sasaran yang diharapkan.

Di samping data dan informasi sebagai penunjang kegiatan aparatur Dishubpostal yang lebih penting lagi adalah masalah kualitas dan mutu aparatur Dishubpostal tersebut. Dengan kualitas dan mutu yang baiklah setiap aparatur mampu meningkatkan kinerjanya.

Kenyataan dari hasil pengamatan pada objek penelitian terlihat bahwa :

1. penyusunan program dibidang perhubungan, pos dan telekomunikasi terlambat dari rencana waktu yang telah ditetapkan dan banyak mengalami revisi dalam pembahasan bersama instansi lain dan dengan legislatif (DPRD).
2. penyusunan program-program pembangunan kurang menyentuh aspirasi masyarakat dan cenderung bermuatan politis.

3. Koordinasi dengan dinas-dinas daerah dan instansi lainnya terlihat lemah. Hal ini ditandai dengan minimnya data dan informasi yang diperoleh.

Kinerja yang kurang tersebut ternyata hasilnya berbeda dengan penilaian DP3 pegawai yang cenderung terus naik. Bertolak dari gejala dan fenomena yang telah diuraikan seperti tersebut di atas maka dirumuskan masalah pokok penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimanakah penilaian DP3 terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau ?
2. Faktor-faktor apa sajakah yang menjadi pertimbangan penilaian DP3 Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau?
3. Bagaimanakah efektifitas DP3 terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau ?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian
 - a. Untuk mengetahui penilaian DP3 Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau.
 - b. Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang menjadi pertimbangan penilaian DP3 pada Dishubpostel Provinsi Kepulauan Riau.
 - c. Untuk mengetahui efektifitas DP3 terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau.

2. Kegunaan Penelitian

- a. Akademik sebagai pengembangan ilmu dan bahan informasi bagi peneliti lanjutan yang ingin meneliti sesuai dengan masalah ini.
- b. Praktis sebagai bahan informasi bagi pimpinan tentang kondisi kerja pada Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau.

D. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau dengan sasaran pokoknya adalah sekitar pelaksanaan fungsi Dishubpostel oleh masing-masing aparatur atau pegawai negeri sipil yang ada di Dishubpostel Provinsi Kepulauan Riau, khususnya menyangkut dengan kinerja aparatur dan mekanisme penilaian DP3.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka ini dimaksudkan untuk mengemukakan dan menjelaskan beberapa teori berdasarkan referensi yang ada relevansinya dengan identifikasi permasalahan dalam penelitian ini, sehingga kerangka teori ini diharapkan dapat melahirkan dan membuktikan suatu hipotesis yang bisa diterima. Teori yang dimaksud meliputi berbagai pengertian pokok dan definisi yang akan disusun sebagai kriteria untuk menunjukkan karakteristik atau ciri-ciri suatu materi pembahasan yang berkaitan dengan permasalahan penelitian ini. Selanjutnya topik-topik atau pokok-pokok yang dibahas akan dijelaskan sebagai berikut :

A. Kajian Teori

1. Konsep manajemen sumber daya manusia

Pada dasarnya manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun bagi pengembangan dirinya. Hal ini sesuai dengan pendapat dari ahli Petter dan Wetterman dalam bukunya "*In search for excellence*" yang melaporkan bahwa hasil-hasil penelitian atas perusahaan-perusahaan yang berhasil antara lain; perusahaan itu memperhatikan sumber daya manusianya sedemikian rupa untuk dapat menciptakan pelayanan yang sangat baik untuk pelanggan.

Munandar (1991: 9) memberikan pengertian tentang sumber daya manusia yaitu : "sumber daya manusia" mencakup semua energi, keterampilan, bakat dan pengetahuan manusia yang dipergunakan untuk tujuan produksi dan jasa yang bermanfaat.

Sedangkan Hasibuan (2000: 10) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia, yang berdasarkan tiga prinsip dasar yaitu : (Siagian, (1998:13), sebagai berikut :

- 1) Sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki oleh suatu perusahaan, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuannya.
- 2) Keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan perencanaan strategis.
- 3) Kultur dan nilai perusahaan suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Karena itu kultur ini harus ditegakkan, dari upaya yang terus menerus mulai dari puncak, sangat diperlukan agar kultur tersebut dapat diterima dan dipatuhi.

Radiq (1998: 5) menyatakan bahwa pada dasarnya manusia cenderung mendefenisikan "sumber daya" dengan substansi tertentu, benda yang nyata dapat dilihat dan diraba. Sumber daya pernah didefenisikan sebagai alat untuk mencapai

tujuan atau kemampuan memperoleh keuntungan dan kesempatan-kesempatan tertentu. Dengan kata lain "sumber daya manusia" adalah kemampuan manusia yang merupakan hasil akal budinya disertai pengetahuan serta pengalaman yang dikumpulkan dengan penuh kesadaran untuk memenuhi kebutuhan secara individual serta sasaran-sasaran sosial pada umumnya.

Secara singkat "sumber daya manusia" mengandung prestasi yang berkaitan dengan kondisi manusia pada umumnya, baik yang berasal di dalam organisasi maupun yang berada di luar organisasi. Namun dalam pembahasan ini kita memfokuskan kepada "sumber daya manusia": dalam pengertian sempit yaitu manusia di dalam organisasi.

Menurut Hadari (1998: 4), mengetengahkan tiga pengertian tentang sumber daya manusia, seperti berikut ini :

- 1) Sumber Daya Manusia (SDM) adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja dan karyawan).
- 2) Sumber Daya Manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- 3) Sumber Daya Manusia (SDM) adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (riil) secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

2. Peranan sumber daya manusia dalam organisasi.

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang dimiliki oleh setiap organisasi, dimanfaatkan bersama dengan sumber daya lainnya dalam menjalankan kegiatannya untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Simamora (1995: 2), sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi dapat dikategorikan atas empat macam sumber daya yaitu finansial, fisik, manusia dan kemampuan teknologi.

Aset organisasi paling penting yang harus dimiliki perusahaan atau organisasi dan sangat diperhatikan oleh manajemen adalah aset manusia. Manusia merupakan elemen yang selalu ada dalam setiap organisasi. Mereka merupakan perencana, pelaku dan penentu tercapainya tujuan organisasi. Menurut Gomes (1995: 6) manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang potensial dan sangat strategis peranannya dalam setiap bentuk organisasi. Dengan potensi-potensi yang dimiliki dapat dikembangkan sebagaimana mestinya sehingga sumber daya manusia dapat memainkan peran eksistensi dan fungsionalnya di dalam organisasi.

Di sisi lain, harmoni dalam tata hubungan antar manusia baik antar sesama peserta organisasi maupun hubungan antara atasan dan bawahan, juga menjadi hal penting untuk dimiliki organisasi manapun. Di samping sumber daya manusia merupakan unsur biaya tetap dari perusahaan dalam melaksanakan bisnisnya. Oleh karena itu sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang perlu mendapat perlakuan yang wajar dan adil dalam menjalankan aktivitasnya.

Menurut Simamora (1995: 178), untuk memotivasi karyawan bekerja lebih produktif, maka perlu diciptakan suatu iklim oleh karyawan seoptimal mungkin antara lain dengan melaksanakan program yang diarahkan pada pencapaian keseimbangan kebutuhan antara karyawan dan perusahaan.

3. Pengembangan sumber daya manusia

Sumber daya manusia (human resource) adalah *"the who are ready", willing, and able to contribute to organizational goal"*, demikian William B. Werther dan Keith Davis dalam bukunya *"Human Resource and Personnel Management"* (Talizuduhu (1999: 9). Sudah barang tentu, yang dimaksud dengan organisasi dalam *"organizational goals,"* bukan hanya industri atau perusahaan, tetapi juga organisasi di berbagai bidang politik, pemerintahan, hukum, sosial, budaya, lingkungan dan sebagai.

Gouzali (1996: 496), menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia, merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh perusahaan, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skills*) dan motivasi mereka sesuai tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan.

Sedangkan pengertian pengembangan sumber daya manusia menurut Siagian (1998: 28) yaitu : tidak hanya pada pendidikan dan latihan saja. Sesungguhnya, orientasi pengembangan sumber daya manusia sudah dimulai sejak seseorang memasuki organisasi yang akan berakhir apabila orang tersebut meninggalkan

organisasi, baik karena pindah ke tempat kerja yang lain, karena pensiun, karena meninggal dunia atau karena alasan-alasan lain.

Selanjutnya Notoatmojo (1992: 4) mengatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah suatu peningkatan kualitas dan kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan bangsa. Proses peningkatan disini mencakup perencanaan, pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia.

Dari pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tenaga kerja yang bermutu adalah mereka yang mempunyai kecakapan, keterampilan, keahlian, memiliki motivasi yang tinggi dan kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya, serta mempunyai tanggung jawab, mempunyai kemauan dan motivasi yang tinggi. Selain itu harus pula disertai dengan kemampuan untuk memelihara dan meningkatkan kecakapannya dengan memperhatikan perkembangan dan tuntutan karir.

Dessler (1997: 297) mengemukakan bahwa pengembangan manajemen adalah upaya apa saja untuk memperbaiki kinerja manajerial dengan menanamkan pengetahuan, mengubah sikap, atau meningkatkan keterampilan, yang dilakukan dalam bentuk upaya pengembangan ini meliputi metode-metode, teknik-teknik pemberian pengetahuan (Metode Informasional) dan metode-metode percobaan, Bernadine dan Russell. (1993: 307-310).

Metode-metode informasional dapat dilakukan dalam bentuk pemberian perkuliahan secara langsung, penggunaan *audio visual*, metode-metode studi mandiri

dan mengikuti instruksi terprogram dari program komputer. Metode-metode percobaan pada dasarnya digunakan untuk melatih kemampuan, keterampilan fisik dan kognitif. Adapun yang termasuk dalam metode ini; *On the job training*, *computer based training*, simulasi mesin peralatan, *games* dan simulasi lain, analisis kasus, *role playing*, *behavior modeling* dan *sensitivity training*. Bernadine dan Russell. (1993: 310).

Sasaran paling utama dari program pengembangan manajemen tersebut, yaitu, untuk menaikkan kinerja dan kualitas masa depan dari organisasi itu sendiri. Karena alasan ini, proses pengembangan manajemen umum terdiri dari tahap-tahap sebagai berikut; (1) menilai kebutuhan-kebutuhan perusahaan (misalnya, untuk mengisi lowongan eksekutif di masa depan, atau membuat perusahaan agar lebih tanggap, (2) menilai kinerja atau kualitas manajer yang memerlukan pengembangan, dan selanjutnya (3) mengembangkan diri manajer itu sendiri (4) evaluasi hasil pengembangan terhadap organisasi dan mencarikan orangnya.

Pendidikan dan pelatihan/*training* adalah merupakan salah satu cara di dalam pengembangan sumber daya manusia, bahkan merupakan usaha terpenting. Berdasarkan pengertian tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa, *training* lebih membantu mengarah pada pekerjaan atau tugas-tugas yang sedang dihadapi, sedangkan pengembangan lebih mengarah upaya membantu pada pekerjaan yang akan datang.

4. Kemampuan (*Ability*)

Faktor kemampuan (*ability*) berhubungan dengan kemauan atau kecakapan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan, dan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja, dalam artian sejauh mana seseorang dapat mencapai hasil yang memuaskan dalam bekerja tergantung dari kecakapan atau kemampuan yang dimilikinya. Ivancevich and Glueck (1989: 68), menguraikan sebagai berikut bahwa karyawan atau tenaga kerja berbeda dalam melaksanakan tugas atau program-program yang ada di dalam perusahaan, hal ini disebabkan karena adanya perbedaan kemampuan dari masing-masing tenaga kerja. Kemampuan (*ability*) seseorang ada yang sukar untuk ditingkatkan dan ada pula yang dapat diubah ataupun ditingkatkan. *Skill* atau keterampilan adalah merupakan salah satu unsur yang dapat dipelajari melalui training dan dapat juga berdasarkan pengalaman kerja.

Robbins (1993: 97) mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan *ability* adalah : *Ability refers to an individual's capacity to perform the various tasks in the job. It is a current assessment of what one can do. An individual's overall abilities are essentially made up of two sets of skills; intellectual and physical* (kapasitas individu untuk menjalankan berbagai macam tugas dalam pekerjaan. Hal tersebut merupakan penilaian sekarang tentang apa yang bisa dikerjakan seseorang. Keseluruhan kemampuan individual pada hakekatnya di bentuk oleh keahlian; intelektual dan fisik (hal-hal yang bersifat intelektual dan fisik).

Robbin membagi *ability* menjadi dua, yakni kemampuan intelegensi dan kemampuan visi. Menurut Gibson, Ivancevich and Donnelly, Agus Dharma (1992: 54) menguraikan bahwa yang termasuk kemampuan intelegensi adalah : keluwesan dan perimbangan, kefasihan, jalan pikiran yang induktif, ingatan yang luar biasa, rentang ingatan, kecakapan dalam angka-angka, kecakapan dalam berprestasi, jalan pikiran secara deduktif, orientasi dan visualisasi ruang dan pemahaman lisan. Sedangkan yang termasuk kemampuan fisik adalah kekuatan dinamis, tingkat kelenturan, koordinasi tubuh nyata, keseimbangan tubuh nyata dan stamina.

Selanjutnya, Milkovich dan Boudreau (1990: 164) memberikan definisi tentang *ability* bahwa : *Abilities are capabilities to engage in some behaviour. Abilities derive from knowlegde (awareness of information, techniques or facts), skills (proficiency at basic tasks necessary for achieving more complex behaviours) and aptitudes (potential abilities that have not yet been fully developed or applied).* (Kemampuan adalah kapabilitas untuk melaksanakan tugas dalam perilaku tertentu. Kemampuan dihasilkan dari pengetahuan (cepat tanggap terhadap informasi, teknik dan fakta). Keahlian (kecakapan pada dasarnya tugas yang penting untuk pencapaian perilaku-perilaku yang lebih kompleks/rumit) dan Bakat (kemampuan potensial yang belum dikembangkan atau diterapkan secara penuh).

Dari pengertian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa *ability* adalah kemampuan manusia, baik yang nampak melalui pengetahuan dan keterampilan, maupun yang belum nampak, karena belum dikembangkan. Dengan demikian

sebenarnya *ability* menunjukkan kualitas kemampuan manusia yang seutuhnya baik jasmani maupun rohani.

Lebih lanjut Robbins (1996: 442) mengatakan hal yang berkaitan dengan kemampuan tenaga kerja yaitu : *if employee's performance is unsatisfactory performance inadequate ability, and assuming the employee was capable at the time he or she was hired, the manager should design a training program that will correct this deficiency* (jika prestasi para pekerja tidak memuaskan, manajer harus bertanya, apakah sebab prestasi yang tidak memuaskan ini dari ketidak cukupan kemampuan, atau kekurangan motivasi? Jika jawabannya adalah ketidak cukupan kemampuan, dan asumsinya bahwa pekerja pada saat itu mampu dia usahakan, maka manajer harus merencanakan program pelatihan untuk memperbaiki kekurangan ini).

Berdasarkan pada penjelasan tersebut di atas dapat dikatakan bahwa pimpinan atau manajer harus memperhatikan tentang kemampuan pekerja, baik dari segi kemampuan teknis, kemampuan konseptual maupun kemampuan sosial atau *interpersonel*. Kemampuan tersebut dapat diperoleh melalui pendidikan dan latihan serta pengalaman kerja.

Selanjutnya akan diuraikan indikator variabel yang berhubungan dengan variabel kemampuan (*ability*), yakni sebagai berikut :

a. Pendidikan dan latihan

Pendidikan dan *training* adalah merupakan unsur pokok dalam meningkatkan kemampuan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Berbagai pengertian mengenai pendidikan dan pelatihan (diklat) telah banyak dikemukakan oleh para ahli dalam bidang sumber daya manusia.

Flippo (1994: 199), mengemukakan bahwa dalam pengembangan tenaga kerja, akan termasuk baik *training* untuk meningkatkan *skill* atau keterampilan dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang spesifik, maupun pendidikan untuk meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman total lingkungan kita. Pernyataan tersebut adalah sebagai berikut : *Development would include both training to increase general knowlegde and understanding of our total environment.* (Pengembangan terdiri dari baik latihan untuk meningkatkan keahlian dalam menjalankan tugas-tugas khusus maupun pendidikan untuk meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman terhadap lingkungan kita secara keseluruhan).

Definisi latihan yang dikemukakan oleh Nitisemito (1990: 115) adalah sebagai berikut : Suatu kegiatan dari perusahaan/instansi yang bermaksud untuk dapat memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan pekerjaan untuk menyiapkan karyawan yang memegang tanggung jawab mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan sikap seseorang dengan perspektif waktu pada masa yang akan datang.

Nasution (1994: 71) membedakan antara pendidikan dengan pelatihan sebagai berikut; pendidikan adalah suatu proses, teknik dan metode belajar

mengajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan pelatihan adalah suatu proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu guna meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang (individu dan kelompok).

Sedangkan Siagian (1994: 175) menguraikan tentang pendidikan bahwa pendidikan adalah keseluruhan proses, teknik dan metoda belajar mengajar dalam rangka mengalihkan sesuatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan latihan adalah proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode menyeluruh. Selanjutnya dikatakan bahwa secara konseptual bahwa latihan dimaksud untuk meningkatkan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang. Biasanya sasarannya adalah seseorang atau sekelompok orang yang sudah bekerja pada suatu organisasi yang efisien, efektif dan produktivitas kerjanya dirasakan perlu dan dapat ditingkatkan secara terarah dan programatik.

Moenir (1994: 163) menjelaskan tentang alasan pentingnya mengadakan pendidikan dan latihan bagi suatu organisasi, yaitu :

- 1) Kebutuhan akan kenaikan hasil produksi yang memenuhi kualitas maupun kuantitas.
- 2) Mengurangi kecelakaan kerja pada umumnya disebabkan oleh kelalaian tenaga kerja; sangat jarang disebabkan oleh alat atau benda itu sendiri.

- 3) Mengurangi pengawasan, sebab pegawai yang terlatih baik, akan mampu mengawasi dirinya sendiri dalam pekerjaan baik dari segi kuantitas maupun segi kesempatan kerja.
- 4) Meningkatkan stabilitas dan *flexibilitas* organisasi, Artinya organisasi akan berjalan baik teratur dan fleksibel dalam keadaan bagaimanapun, karena selalu tersedianya tenaga-tenaga kader yang terlatih baik.
- 5) Meningkatkan moral pekerja, sebab dengan bertambahnya pengetahuan dan keahlian yang diperoleh dalam pendidikan, akan membawa akibat yang baik bagi dirinya dalam pekerjaan. Hal ini mempertinggi semangat kerja.

Dari berbagai definisi dan pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a) Pendidikan dan pengembangan tenaga kerja merupakan hal yang patut diperhatikan oleh perusahaan.
- b) Pendidikan dan pengembangan merupakan usaha untuk meningkatkan kemampuan individu ataupun kelompok kerja dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya.
- c) Dalam pengembangan tenaga kerja akan termasuk *training* untuk meningkatkan pengetahuan spesifik dan pendidikan untuk meningkatkan pengetahuan tenaga kerja dalam bentuk yang lebih luas dan umum. Pendidikan cenderung teoritis, yang lebih banyak ditujukan terhadap usaha pembinaan mental dan kejiwaan (sikap, tingkah laku, kedewasaan berpikir, kepribadian dan sebagainya). *Training* atau latihan hanya

bersifat praktek dan lebih banyak ditujukan pada kecekatan, kecakapan dan keterampilan menggunakan anggota badan atau alat.

b. Kepemimpinan dan komunikasi

Tercapainya tujuan secara efektif dan efisien adalah ditentukan oleh kepemimpinan seorang manajer. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang penting dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Berbagai definisi kepemimpinan dikemukakan oleh para ahli yang masing-masing terdapat memandang dari segi mana ia melihatnya. Berikut ini dikemukakan beberapa definisi yang disampaikan oleh para ahli di bidang kepemimpinan, Saydam (1996: 700)

- 1) Terry menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah keseluruhan kegiatan (aktivitas) untuk mempengaruhi kemampuan orang lain untuk mencapai tujuan bersama (*Leadership is activity people to strive willingly for mutual objective*).
- 2) Dubin menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas pemegang kewenangan dan pengambil keputusan (*Leadership is the exercise of authority and making of decisions*).
- 3) Stogdill menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam upaya perumusan dan pencapaian tujuan (*Leadership is the process of influencing group activities toward goal setting and goal Achievement*).

Di samping itu, Davis (1992: 96) mengatakan "*Leadership is the ability to persuade others to seek define objective enthusiastically. It is the human factorys which binds a group together motivates I toward goals*" (Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dengan rasa bersemangat demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan adalah factor manusia yang mengikat suatu kelompok secara bersama-sama dan mendorong mereka kesuatu tujuan).

Sedangkan Marwansyah dan Mukaram (1999: 184) menyatakan bahwa untuk menumbuhkan hubungan dengan bawahan, maka para pemimpin hendaknya pemimpin memiliki karakteristik seperti; "*Kharisma, Inspirasi, Stimulasi Intelektual dan Individualized consideration*".

Mengacu kepada defenisi-defenisi tentang kepemimpinan tersebut, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan segi penting dalam proses kerjasama diantara manusia untuk menimbulkan keinginan bawahan untuk bekerjasama, menggunakan sumber pengaruh yang dimiliki dengan bijaksana, dapat mengarahkan dan berkomunikasi, dapat mempertahankan disiplin, dan dapat memotivasi untuk menimbulkan semangat kerja, Agus (2000: 42).

Informasi sangat penting bagi para pelaku kerja, karena dengan informasi mereka akan lebih tahu apa yang seharusnya dikerjakan, ditunda atau bahkan dibatalkan. Dengan informasi mereka juga dapat mengerjakan tugasnya sesuai dengan standar yang telah ditentukan, pendeknya bahwa informasi adalah penting dalam pelaksanaan tugas. Karena pentingnya informasi tersebut, maka

informasi menjadi kebutuhan bagi para tenaga kerja, dan untuk memperolehnya diperlukan adanya komunikasi Barnard dalam Koontz (1990: 169) memandang bahwa "Komunikasi sebagai sarana perhubungan antara orang di dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama".

Pemeliharaan hubungan dengan para karyawan memerlukan komunikasi yang efektif. Dikatakan demikian karena melalui komunikasi berbagai hal yang menyangkut kehidupan organisasi disampaikan oleh satu pihak ke pihak yang lain. Menurut Siagian (1999: 307), terdapat 4 (empat) arus komunikasi dalam suatu organisasi. *Pertama*; komunikasi vertikal ke bawah. *Kedua*; komunikasi vertikal ke atas. *Ketiga*; komunikasi horinzontal dan *Keempat*; komunikasi diagonal.

Dari literatur tentang komunikasi diketahui bahwa pada intinya seluruh proses komunikasi menyangkut hal-hal sebagai berikut :

- a) Adanya dua pihak yang terlibat
- b) Adanya pesan
- c) Pemeliharaan cara atau metode yang digunakan oleh pihak yang terlibat
- d) Pemahaman metode penyampaian pesan
- e) Penerimaan pesan
- f) Umpan balik dari pihak yang terlibat.

Dalam kehidupan organisasional setiap bentuk komunikasi yang telah diidentifikasi selalu bersifat dua arah. Tergantung pada maksud komunikasi

tersebut dapat ditentukan siapa yang menjadi subjek dan siapa yang menjadi objek komunikasi.

c. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja yang dimaksudkan di sini adalah lamanya seseorang bekerja disuatu perusahaan atau instansi. Makin lama seseorang bekerja, tenaga kerja tersebut makin dianggap berpengalaman, sehingga diharapkan dapat lebih produktif dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Pengalaman kerja diperoleh selama bekerja dalam perusahaan (masa kerja) dan dapat ditambahkan dengan pengalaman yang diperoleh dari perusahaan lain dalam jenis pekerjaan yang serupa.

d. Motivasi

Salah satu faktor penting yang mendorong karyawan mau bekerja secara produktif adalah adanya motivasi untuk berprestasi yang pada akhirnya dapat menimbulkan semangat kerja. Untuk mengetahui konsep dasar motivasi kerja karyawan maka perlu diuraikan pengertian motivasi serta teori motivasi.

Stanford dalam Mangkunegara (2000: 93) menyatakan bahwa motivasi didefinisikan sebagai suatu kondisi yang mengarahkan manusia kearah suatu tujuan tertentu. Motivasi sangat penting bagi suatu perusahaan karena dengan adanya motivasi diharapkan setiap karyawan mau kerja keras dan antusias untuk mencapai produktifitas kerja yang tinggi.

Selanjutnya dikemukakan bahwa motivasi adalah suatu yang menggerakkan orang untuk mencapai rasa memiliki tujuan bersama dengan

memastikan bahwa sejauh mungkin keinginan dan kebutuhan organisasi serta keinginan dan kebutuhan anggotanya berada dalam keadaan yang harmonis atau seimbang Menurut Stones et. al. (1995: 134), motivasi merupakan karakteristik psikologi manusia yang memberikan kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Dengan kata lain, motivasi adalah proses manajemen untuk mempengaruhi tingkah laku manusia untuk mencapai tujuan tertentu.

Hasibuan (2000: 140) menyatakan bahwa motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bahwa khususnya. Motivasi mempersoalkan bagai mana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau berkerjasama secara produktif berhasil menapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau berkerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Peterson dan Plowman seperti yang dikutip oleh Hasibuan (2000: 141) mengatakan bahwa orang mau bekerja karena faktor-faktor berikut :

- a) Keinginan untuk hidup (*The Desire to Live*)
- b) Keinginan untuk suatu posisi (*The Desire for Position*)
- c) Keinginan akan kekuasaan (*The Desire for Power*)
- d) Keinginan akan Pengakuan (*The Desire for Recognition*)

Keinginan akan pengakuan, penghormatan dan status sosial, merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang untuk bekerja. Dengan demikian, setiap pekerjaan mempunyai motif keinginan (*want*) dan kebutuhan (*needs*) tertentu dan mengharapkan kepuasan dari hasil kerjanya.

Kebutuhan yang dimaksud bukanlah kebutuhan yang sederhana, oleh karena dipengaruhi oleh lingkungan. Kelompok-kelompok sosial dapat pula mempertinggi kebutuhan. Pemenuhan suatu kebutuhan dapat pula menimbulkan keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lainnya dan untuk memotivasi seseorang perlu adanya motivator, yakni faktor mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu yang lebih baik. Bentuk-bentuk motivasi tersebut antara lain ; pemberian gaji yang cukup, jabatan yang lebih tinggi, penghargaan dari teman kerja, dan lain sebagainya.

Selanjutnya Nitisemita (1991: 130) mengemukakan bahwa motivasi sebagai usaha atau kegiatan dari manajer untuk dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja. Dari definisi dan pengertian motivasi di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan yang diinginkan seseorang, untuk melakukan tindakan guna memenuhi kebutuhan.

Pada prinsipnya tidak akan ada suatu motivasi apabila tidak dirasakan adanya suatu kebutuhan atau kepuasan. Dilihat dari pendekatan ini terdapat beberapa model teori motivasi sebagai berikut :

a) Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Salah satu teori motivasi yang dikenal adalah teori dari Abraham Maslow. Inti dari teori Maslow tersebut adalah bahwa didasarkan pada hirarki dari lima kebutuhan manusia yaitu : (Milkovic & Boudreau, 1990 : 167)

- 1) *Physiological needs* (kebutuhan fisiologi)
- 2) *Safety security needs* (kebutuhan rasa keamanan)
- 3) *Social needs* (kebutuhan sosial)
- 4) *Esteem needs* (kebutuhan penghargaan)
- 5) *Self-actualization needs* (kebutuhan aktualisasi diri)

Selanjutnya Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Hal yang penting dalam pemikiran Maslow adalah bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi mereda daya motivasinya. Apabila seseorang memutuskan bahwa ia menerima upaya yang cukup untuk pekerjaannya diorganisasi tempat ia bekerja, maka uang tidak mempunyai daya motivasi lagi. Teori Maslow juga didasarkan pada anggapan bahwa orang mempunyai kebutuhan untuk berkembang dan maju. Implikasi dari tingginya kekurangan pemenuhan kebutuhan untuk kategori perwujudan diri dan penghargaan diri ialah bahwa manajer harus memusatkan perhatiannya pada strategi untuk memperbaiki kekurangan tersebut. Logika itu mengasumsikan bahwa usaha untuk memperbaiki kekurangan kategori ini mempunyai kemungkinan berhasil lebih besar dari pada

mengarahkan perhatian pada kebutuhan yang lebih rendah yang telah dipenuhi sebelumnya dengan memuaskan.

b) Teori ERG Aldefer

Pendapat Maslow di atas menyatakan bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan yang tersusun dalam suatu hirarki di setuju oleh Aldefer, akan tetapi hirarki kebutuhannya hanya meliputi tiga perangkat kebutuhan yaitu : (Robbins, 1996: 204).

- 1). *Existency* : Merupakan kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, air, udara, upah dan kondisi kerja.
- 2). *Relatedness* : Kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan hubungan antar pribadi yang bermanfaat.
- 3). *Growth* : Kebutuhan dimana individu merasa puas dengan membuat suatu kontribusi (sumbangan) yang kreatif dan produktif.

Teori ERG Aldefer merupakan teori motivasi kepuasan yang menekankan bahwa setiap individu mempunyai kebutuhan eksistensi, keterkaitan dan pertumbuhan. Jika diketahui bahwa tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dari seseorang bawahan nampak akan terhalangi (misalnya pertumbuhan), mungkin karena kebijaksanaan perusahaan atau kurangnya sumber daya, maka hal tersebut harus menjadi perhatian utama manajer guna mengarahkan kembali upaya bawahan untuk memenuhi kebutuhan akan keterkaitan atau kebutuhan eksistensi.

Teori ERG Aldefer ini mengisyaratkan bahwa individu akan termotivasi untuk melakukan sesuatu untuk memenuhi salah satu dari ketiga perangkat kebutuhan yang disebutkan di atas.

c) Teori Dua Faktor dari Herzberg

Prinsip dari teori ini ialah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*) itu merupakan dua hal yang berbeda (Prabu, 2000: 121). Ia membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok *satisfier/motivator* dan kelompok *dissatisfier* atau *hygiene factor*.

Satisfier merupakan faktor-faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja terdiri dari :

- 1) *Achievement* (prestasi)
- 2) *Recognition* (penghargaan/pengakuan)
- 3) *Work is Self* (kemandirian)
- 4) *Responsibility* (tanggung jawab)
- 5) *Advancement* (kemajuan)

Hadirnya faktor-faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya itu tidaklah selalu mengakibatkan adanya ketidakpuasan.

Dissatisfiers (hygiene factor) adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri atas :

- 1) *Company policy and administrations* (kebijaksanaan perusahaan dan administrasi).

- 2) *Supervision technical* (teknik supervise)
- 3) *Salary* (gaji)
- 4) *Interpersonal relations* (hubungan antar personel)
- 5) *Working condition* (kondisi pekerjaan)
- 6) *Job Security and status* (keamanan pekerjaan dan status).

Perbaikan terhadap kondisi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja. Dengan demikian, perbaikan *salary* dan *working conditions* tidak akan menimbulkan kepuasan tetapi hanya akan mengurangi ketidakpuasan. Selanjutnya menurut Herzberg bahwa yang bisa memacu orang untuk bekerja dengan baik dan menimbulkan gairah untuk bekerja hanyalah kelompok *satisfiers*.

Berikut ini akan diuraikan pendapat mengenai motivasi menurut Maslow (1954:121) sebagai berikut :

a) *Kebutuhan Fisiologis*

Kebutuhan fisiologis adalah merupakan kebutuhan dasar bagi manusia (*basic needs*), dan oleh karena itu kebutuhan ini masih bersifat kebutuhan fisik/kebendaan. Kebutuhan akan pangan (makan), sandang (pakaian), dan papan (perumahan) adalah manifestasi dari kebutuhan pokok fisiologis dari setiap manusia.

Dengan meningkatnya kemampuan tenaga kerja diharapkan akan meningkatkan efesiensi kerja, yang berarti produktivitas meningkat.

Meningkatnya produktivitas kerja maka pemenuhan akan kebutuhan fisik karyawan akan terjamin dengan baik. Seorang pekerja menginginkan agar penghasilannya dapat digunakan untuk mencapai kehidupan yang layak, bahkan lebih dari itu semua kebutuhan dasarnya dapat terpenuhi melalui kompensasi yang diterima.

Nitisemito (1990: 198) mengatakan bahwa karyawan dengan menerima kompensasi dimaksudkan untuk dapat memenuhi kebutuhan secara minimal, misalnya kebutuhan akan makan, minum, pakaian, dan perumahan.

Dessler (1997:350) mengatakan bahwa dalam berbagai bentuknya jelas sekali motivasi merupakan dorongan utama dalam masyarakat. Selanjutnya dikatakan bahwa upah merupakan satu-satunya motivator paling penting digunakan dalam masyarakat yang terorganisasi.

Sikula (1989:281) menguraikan bahwa istilah *remuneration* atau sistem penggajian mengandung pengertian suatu penghargaan (*reward*), pembayaran (*payment*), atau penggantian biaya (*reimbursement*) sebagai imbalan kerja atau balas jasa. *Remuneration* lazimnya berupa upah (*wages*) atau gaji (*salary*). Pengertian upah sering ditujukan bagi pekerja operasional, sedangkan gaji diperuntukkan bagi karyawan. Mengenai pemberian upah/gaji sebagian pendapat membagi atas; pembayaran upah berdasarkan satuan hasil kerja, dan pembayaran gaji berdasarkan satuan waktu.

Berdasarkan perbedaan tersebut diatas maka, lazimnya upah dibayarkan atas dasar apa yang dihasilkan pekerja selama waktu tertentu. Disini upah

dibayarkan berdasarkan hasil kerja. Sebaliknya gaji dibayarkan atas dasar satuan waktu (bulan,tahun) selama pegawai tersebut menjabat atau bekerja. Dengan perkataan lain, gaji merupakan pembayaran terhadap pekerjaan atau jabatannya.

b) Kebutuhan keselamatan dan keamanan kerja

Safety and Security dimaksudkan adalah adanya rasa aman dan tentram, bebas dari rasa takut akan penghidupan dan masa depannya. Adanya rasa aman/jaminan akan pekerjaannya (*job security*), apabila terjadi sesuatu atas diri pekerja.

Selanjutnya Flippo (1989: 27) mengemukakan tentang *security* sebagai berikut : *Increased employee security can be rationalized on the basis that it contributes to increased employee productivity.* (Peningkatan keamanan pekerja dapat dibandingkan pada basis dimana hal tersebut memberikan kontribusi untuk meningkatkan produktivitas pekerja). Dari pengertian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa *safety* dan *security* merupakan usaha untuk dapat memberikan ketentraman akan adanya ketidakpastian dimasa yang akan datang, sebagai misal ketidakpastian akan pekerjaannya, ketidakpastian akan ekonomi dan sebagainya.

Keselamatan dan keamanan kerja merupakan kebutuhan fundamental bagi manusia bahkan kadang-kadang lebih penting dari upah atau kesempatan untuk maju. Keselamatan kerja dalam hal ini merupakan keselamatan pekerja yang berkaitan dengan mesin, pesawat, alat-alat kerja, bahan dan proses pengolahannya, landasan tempat kerja dan lingkungannya serta cara-cara

melakukan pekerjaan. Oleh karena itu para pekerja perlu mendapatkan perlindungan keselamatan kerja dalam menjalankan tugasnya guna meningkatkan produksi dan produktivitas.

Selanjutnya Nitisemito (1990: 231), mengemukakan tentang keselamatan dan keamanan pekerja bahwa sebaiknya setiap perusahaan berusaha agar usahanya stabil, dengan kestabilan maka masa depan perusahaan akan terjamin. Perusahaan yang usahanya tidak stabil akan menimbulkan kecemasan/kekhawatiran para karyawannya. Mereka mungkin khawatir memikirkan tentang kapan saatnya mendapat giliran untuk dipecat.

Usaha yang stabil di sini adalah usaha dari suatu perusahaan menunjukkan adanya perkembangan yang tidak terfluktuasi. Pada umumnya perusahaan seperti ini akan dapat mempertahankan kehidupannya (*survival*), sehingga para pekerja di perusahaan tersebut akan terjamin kelangsungan kerjanya.

c) Kebutuhan sosial

Agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik, maka perlu diciptakan iklim kerja atau suasana kerja yang harmonis. Baik antar pekerja itu sendiri maupun antara pekerja dengan atasannya. Megisson dkk dalam Handoko (1996; 258) mengatakan bahwa :

Kebutuhan sosial secara teoritis adalah kebutuhan akan cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima kelompok, kekeluargaan, assosiasi.

Sedangkan secara terapan adalah, kelompok-kelompok formal, kegiatan-kegiatan yang disponsori perusahaan, acara-acara peringatan.

Selanjutnya Heidjrachman dan Husnan (1990: 187) mengatakan bahwa : manusia sebagai makhluk sosial membutuhkan persahabatan, untuk itu maka ia akan melakukan hubungan dengan teman-temannya. Seorang karyawan yang mengalami kehidupan keluarga tidak bahagia, pekerjaan akan memberikan bagian terbesar didalam memuaskan kebutuhan sosial mereka. Kebutuhan sosial merupakan kebutuhan yang diakui oleh lingkungannya, penerimaan teman sejawat, kesempatan dalam masyarakat.

d) Kebutuhan penghargaan

Penghargaan adalah wajar jika seorang tenaga kerja atau karyawan yang telah berusaha dan bekerja ingin dihargai oleh atasannya. Ditinjau dari sudut kebutuhan (*needs*) penghargaan atas prestasi atau jasa seseorang merupakan salah satu kebutuhan manusia yang menurut Abraham Maslow terletak pada urutan keempat yaitu yang disebut dengan *self-esteem*.

Mengenai hal ini, Sagir (1993:97), menguraikan bahwa penghargaan, pengakuan atau *recognition* atas suatu prestasi yang telah dicapai oleh seseorang akan merupakan motivator yang kuat. Pengakuan atas suatu prestasi, akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi daripada penghargaan dalam bentuk materi atau uang atau hadiah. Penghargaan atau pengakuan dalam bentuk piagam penghargaan atau medali, dapat menjadi

motivator yang lebih kuat bila dibandingkan dengan hadiah berupa barang atau uang atau bonus.

Sedangkan Moenir (1990: 293) menyatakan bahwa penghargaan sering disamakan dengan insentif, karena mempunyai persamaan sifat dan makna. Sifat keduanya tidak membedakan dalam hal pemberian, dan tidak dibatasi oleh waktu. Sedangkan maknanya adalah sama-sama pemberian. Namun bila dikaji lebih jauh, sebenarnya mempunyai perbedaan, terutama yang berkaitan dengan maksud pemberiannya.

Sesuai dengan namanya penghargaan dimaksudkan untuk menghargai prestasi atau jasa seseorang, hal ini dipandang dari sudut kemanusiaan. Insentif diberikan kepada seseorang, bukanlah karena jasa atau prestasi, akan tetapi justru mengharapkan orang tersebut dapat berprestasi atau berjasa lebih baik dari yang sebelumnya.

Jadi penghargaan mengandung unsur masa lalu, sedangkan insentif mengandung unsur masa depan. Lebih lanjut diuraikan pula mengenai wujud penghargaan dalam lingkungan kerja. Pada dasarnya ada dua hal, yaitu penghargaan fisik dan non fisik :

1) Penghargaan Fisik

Penghargaan Fisik adalah penghargaan yang diberikan dalam bentuk benda, misalnya barang atau uang. Penghargaan secara fisik ini pada umumnya sangat didambakan oleh karyawan/tenaga kerja yang kebetulan keadaan sosial ekonominya rendah.

2) Penghargaan non fisik

Penghargaan jenis ini pengertiannya sangat luas, hal ini mencakup semua hal-hal yang berhubungan dengan kepuasan rohani seseorang ditinjau dari segi kemanusiaan. Nilai dari penghargaan yang paling kecil dan sederhana (seperti, ucapan terima kasih pada seorang bawahan) sampai kepada penghargaan yang paling tinggi dengan segala macam atributnya.

Perasaan bangga atas pribadi atau prestasi yang dicapai merupakan salah satu bentuk kepuasan manusia. Dalam hal ini pemberian penghargaan sebaiknya diperhatikan keadaan sosial ekonominya.

Mayo (Moh. Agus Tulus dkk, 1989,12) mengatakan bahwa orang dapat menunjukkan produktivitas yang tinggi bila menyadari bahwa dia memperoleh pengakuan dan penghargaan. Sedangkan pendapat Soeprihanto (1990;35) mengenai penghargaan sebagai berikut ; kebutuhan akan harga diri/kehormatan lebih bersifat individual atau mencirikan pribadi ingin dihargai atau dihormati sesuai dengan kapasitasnya (kedudukannya), sebaliknya setiap pribadi ingin dirinya dianggap lebih rendah dari yang lain. Mungkin secara jabatan lebih rendah tetapi secara manusiawi setiap individu (pria maupun wanita) tidak ingin direndahkan.

e) Kebutuhan aktualisasi diri

Reksohadiprojo dan Handoko (1996 : 265), mengemukakan tentang kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan pemenuhan

diri, untuk mempergunakan potensi diri, pengembangan diri dan melakukan apa yang paling cocok serta menyelesaikan pekerjaannya sendiri.

Sedangkan Wexley dan Yukl (1992 : 120), mengemukakan bahwa guna meningkatkan motivasi secara intrisik dalam rangka memenuhi kebutuhan pertumbuhan seperti keberhasilan, keahlian, serta aktualisasi diri dapat dilakukan melalui perencanaan kembali pekerjaan diantaranya menggabungkan beberapa pekerjaan menjadi satu pekerjaan yang lebih besar yang mencakup variasi kecakapan yang lebih luas.

Dengan demikian memotivasi merupakan suatu kegiatan yang penting bagi manajer, karena manajer tersebut bekerja dengan dan melalui orang lain. Manajer perlu memahami perilaku para bawahannya agar dapat mempengaruhi mereka untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Namun motivasi bukanlah satu-satunya faktor yang mempengaruhi prestasi seseorang ataupun peningkatan semangat kerja karyawan, melainkan perlu memperhatikan faktor kemampuan individu dan pemahaman tentang perilaku yang diperlukan untuk mencapai prestasi yang tinggi.

Sebagaimana telah diuraikan di muka bahwa dalam pengembangan tenaga kerja, selain usaha memajukan tenaga kerja dari segi motivasi dan kemampuan (*ability*), maka dari segi lingkungan organisasi (*opportunity*) pun perlu diperhatikan. *Opportunity* di sini dimaksudkan adalah (1) kesempatan untuk berprestasi dalam pekerjaannya dan (2) kesempatan seseorang untuk mengembangkan diri. Mempunyai kesempatan untuk berprestasi sesuai dengan

kemampuan yang dimilikinya akan merupakan suatu dorongan bagi karyawan atau individu dalam organisasi untuk meningkatkan prestasinya atau bekerja lebih produktif. Hal tersebut sangatlah erat hubungannya dengan pengembangan karier seseorang dalam suatu bidang pekerjaan. Seseorang selama kariernya dapat maju dan berkembang jika ia mempunyai kesempatan. Misalnya memperoleh penempatan yang sesuai, promosi jabatan ataupun transfer dan sebagainya.

Lebih lanjut dijelaskan bahwa tugas baru atau pekerjaan yang berada di sini termasuk promosi, transfer, demotion maupun karyawan baru. Karena dalam pembahasan tesis ini berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusianya, maka lebih ditekankan pada masalah promosi atau transfer, yang memberi kemungkinan untuk lebih meningkatkan kemampuan pribadi.

Sebagai salah satu usaha pengembangan karier, promosi sangat diharapkan oleh setiap pekerjaan, karena dengan promosi ia akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari apa yang diperoleh sebelumnya, baik material maupun non material. Hak-hak yang berhubungan dengan material misalnya adalah kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya. Sedangkan yang tidak bersifat material adalah status sosial, perasaan bangga dan sebagainya.

Sedangkan Moekijat (1992: 78), lebih jauh melihat pengembangan karier sebagai salah satu sosialisasi organisasi baik ditinjau dari sudut organisasi maupun ditinjau dari sudut individu. Selanjutnya dikemukakan bahwa : Kebutuhan untuk merencanakan karier pegawai timbul, baik dari kekuatan ekonomis maupun dari kekuatan sosial. Apabila organisasi ingin berjalan terus

dan berhasil baik dalam suatu lingkungan yang selalu berubah, maka sumber daya manusianya harus berada dalam keadaan perkembangan yang mantap.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier tidak hanya menyangkut pekerjaan dan perubahan pekerjaan yang direncanakan oleh organisasi bagi pegawai, tetapi juga terhadap karier subjektif pegawai, berupa cita-cita, kepuasan dan konsepsi pegawai tentang pekerjaan yang dipegangnya. Sebab integrasi individu dan organisasi tidak hanya berlangsung sekali dan sepanjang waktu seleksi, tetapi perlu dilakukan secara terus menerus sepanjang pegawai membutuhkan jabatan melalui serangkaian pekerjaan dalam organisasi.

Pengertian promosi pada hakekatnya adalah kenaikan suatu jenjang yang lebih tinggi nilainya atau derajatnya dari pekerjaan atau tugas sebelumnya. Kenaikan ini tidak selamanya harus diikuti dengan kenaikan penghasilan dan status sosial sebagai karyawan.

Sebagaimana dikemukakan Moekijat (1992: 13), bahwa karier dapat diartikan sebagai :

- 1) Tugas, jabatan, pekerjaan, mata pencaharian
- 2) Kemajuan jabatan/pekerjaan
- 3) Serangkaian kegiatan pekerjaan selama hidup
- 4) Kemajuan dalam suatu organisasi
- 5) Keahlian, profesi dan lain-lain

Dapat disimpulkan pengembangan adalah merupakan suatu usaha untuk mencapai kedudukan dalam suatu pekerjaan yang sesuai dengan kesempatan yang tersedia dan kemampuan yang dimiliki.

5. Penilaian pelaksanaan pekerjaan

Kelangsungan hidup suatu perusahaan salah satunya tergantung kepada prestasi kerja pegawainya dalam melaksanakan pekerjaan karena pegawai merupakan unsur perusahaan terpenting yang mendapat perhatian. Pencapaian perusahaan menjadi kurang efektif apabila banyak pegawainya yang tidak berprestasi dan hal ini akan menimbulkan pemborosan bagi perusahaan. Oleh karena itu prestasi kerja pegawai harus benar-benar diperhatikan.

a). Pengertian Pelaksanaan Pekerjaan

Menurut Nawawi (2003:395) pengertian penilaian pelaksanaan pekerjaan yang bersifat komprehensif meliputi :

- 1). Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur atau menilai dan mengelola pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai/karyawan.
- 2). Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi dan menilai aspek-aspek pelaksanaan pekerjaan yang berpengaruh kepada kesuksesan organisasi non profit dalam mencapai tujuannya.
- 3) Penilaian kinerja adalah kegiatan mengukur/menilai untuk menetapkan seorang pegawai/karyawan sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan mempergunakan standar pekerjaan sebagai tolok ukurnya.

Dari pengertian tersebut jelas bahwa yang dinilai adalah :

- 1) Apa yang telah dikerjakan oleh seorang pekerja selama periode tertentu, mungkin setelah bekerja selama satu semester atau satu tahun atau lebih singkat, sesuai jenis dan sifat pekerjaannya.
- 2) Bagaimana cara pegawai/karyawan yang dinilai dalam melaksanakan pekerjaannya selama periode tersebut di atas.
- 3) Mengapa pegawai/karyawan tersebut melaksanakan pekerjaannya seperti itu.

Armstrong (1998:194) menjelaskan bahwa penilaian kinerja bukanlah kegiatan kontrol atau pengawasan, dan bukan pula mencari-cari kesalahan untuk menjatuhkan sanksi atau hukuman. Kegiatannya difokuskan pada usaha mengungkapkan kekurangan dalam bekerja untuk diperbaiki dan kelebihan bekerja untuk di kembangkan, agar setiap pegawai / karyawan mengetahui tingkat efisiensi dan efektifitas kontribusinya dalam melaksanakan pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi non profit yang mempekerjakannya. Untuk itu aspek-aspek yang dinilai harus sesuai dengan apa yang seharusnya dikerjakan, sebagaimana terdapat di dalam analisis pekerjaan berupa deskripsi pekerjaan.

Tolok ukur penilaian kinerja merupakan tolok ukur kinerja yang mendorong organisasi mencapai tujuannya. Syarat-syarat penilaian kinerja dan indikator penilaian kinerja pendekatannya sama dan dapat diputar balikkan penggunaannya. Beberapa organisasi menggunakan penilaian kinerja untuk hasil yang bersifat kuantitatif, dan indikator kinerja untuk keadaan yang bersifat kualitatif.

Dalam proses penilaian pelaksanaan pekerjaan sangat diperlukan tolok ukur sebagai pembanding cara dan hasil pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai/karyawan. Tolok ukur itu disebut standar pekerjaan yang harus dibuat jika hasil analisis pekerjaan sudah tidak sesuai lagi untuk dipergunakan, karena sebagian besar atau seluruh tugas-tugas dan cara melaksanakannya sudah mengalami perubahan atau perkembangan, sebagai wujud dari dinamika pekerjaan (Nawawi, 2003:402).

Sehubungan dengan uraian tersebut diatas, maka pengertian standar pekerjaan adalah sejumlah kriteria yang dijadikan tolok ukur atau pembanding pelaksanaan pekerjaan. Sedangkan pengertian lainnya adalah harapan organisasi pada pegawai / karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya sehari-hari.

Menurut Alewin dan Timpe (2002), Standar kinerja dapat dibuat dari uraian jabatan untuk mengaitkan definisi jabatan statis ke kinerja kerja dinamis. Standar kinerja juga dibuat untuk setiap individu dengan berpedoman pada uraian jabatannya. Setiap karyawan mengusulkan sasaran-sasarannya sendiri kepada pimpinan secara tertulis, bila keduanya menyepakati setiap sasaran, kemudian dapat dibuat pernyataan sasaran secara tertulis.

Standar kinerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kerjanya akan diukur.

Lebih lanjut Alewine menambahkan bahwa penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu karyawan apa yang diharapkan pimpinan untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian harus mengenali prestasi serta membuat rencana untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penilaian kinerja harus memungkinkan pekerjaan dapat diorganisasikan dengan baik serta memberikan kepuasan, pencapaian dan pemerayaan jabatan yang lebih besar.

Penilaian kinerja merupakan landasan penilaian kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan, penggajian, pengembangan karir dan lain-lain. Kegiatan penilaian kinerja sangat erat kaitannya dengan kelangsungan organisasi.

Data atau informasi tentang kinerja karyawan terdiri dari tiga kategori (Mathis dan Jackson, 2002) :

- 1) Informasi berdasarkan ciri-ciri seperti kepribadian yang menyenangkan, inisiatif, atau kreatifitas dan mungkin sedikit pengaruhnya pada pekerjaan tertentu.
- 2) Informasi berdasarkan tingkah laku memfokuskan pada perilaku yang spesifik yang mengarah pada keberhasilan pekerjaan. Informasi perilaku lebih sulit diidentifikasi dan mempunyai keuntungan yang secara jelas memberikan gambaran akan perilaku apa yang ingin dilihat oleh pihak manajemen.
- 3) Informasi berdasarkan hasil mempertimbangkan apa yang telah dilakukan karyawan atau apa yang telah dicapai karyawan. Untuk pekerjaan-pekerjaan dimana pengukuran itu mudah atau tepat, pendekatan hasil ini adalah cara yang

terbaik. Akan tetapi apa-apa yang akan diukur cenderung ditekankan dan apa yang sama-sama pentingnya dan tidak merupakan bagian yang diukur mungkin akan diabaikan karyawan.

b). Makna dan Hakekat Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

Makna dari penilaian pelaksanaan pekerjaan pada dasarnya adalah :

- 1) Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang tidak dihubungkan dengan tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab di dalam hasil analisis pekerjaan atau dengan standar pekerjaan, hasilnya tidak akurat dan pasti bersifat bias/menyimpang, yang akan menyesatkan dalam menafsirkan hasilnya. Akibatnya yang negatif pengambilan keputusan mengenai pegawai/karyawan akan mengarah pada perilaku yang kurang adil, karena bertolak dari penafsiran yang keliru mengenai keadaan yang sebenarnya dalam melaksanakan pekerjaan.
- 2) Penilaian pelaksanaan pekerjaan dilakukan bukan sekedar untuk mencari kelemahan atau kekurangan dan kesalahan pegawai/karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya untuk dijatuhi sangsi atau hukuman. Penilaian harus dilakukan juga untuk mengungkapkan keberhasilan atau kelebihan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, agar dapat dipertahankan, ditingkatkan dan dihargai.
- 3) Penilaian bersifat standar dan diperlakukan sama bagi semua pekerja/karyawan dan berguna bagi organisasi non profit karena mampu memberikan umpan balik tidak saja bagi pegawai/karyawan yang dinilai, tetapi juga bagi pimpinannya.

Sedangkan hakikat penilaian pelaksanaan pekerjaan dimaksud adalah :

- 1) Penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah kegiatan mengamati seorang pegawai/karyawan dalam bekerja (meskipun tidak berarti harus dilakukan hanya dengan observasi, karena masih banyak cara lain), harus mampu membedakan antara fakta dan penafsiran agar hasilnya obyektif.
- 2) Penilaian pelaksanaan pekerjaan merupakan pekerjaan menilai/mengukur dan membuat keputusan mengenai keberhasilan atau kegagalan seorang pegawai/karyawan dalam melaksanakan tugas pokoknya, harus dilaksanakan secara obyektif dan jujur serta bebas dari prasangka khususnya perilaku KKN, agar tidak merugikan nasib dan masa depannya.
- 3) Penilaian pelaksanaan pekerjaan dilakukan pada pegawai/karyawan sebagai manusia yang unik dan kompleks. Oleh karena itu pelaksanaannya tidaklah sesederhana menghadapi benda atau sejenisnya, karena :
 - a. Dapat menyentuh dan mengintervensi kehidupan pribadi sebagai hak asasi berupa aspek kehidupan yang dirahasiakan seseorang. Untuk itu kegiatannya perlu dilakukan secara hati-hati, bijaksana dan diusahakan agar tidak merugikan pegawai/karyawan yang dinilai atau berakibat menimbulkan konflik yang dapat merugikan organisasi.
 - b. Dapat menyentuh sesuatu yang sensitif dan mudah memancing perilaku emosional yang harus dihindari agar tidak berkembang menjadi konflik.
 - c. Harus dilakukan sebagai kegiatan yang berkesinambungan, karena pegawai/karyawan sebagai manusia mungkin saja mengalami perubahan/ berkembang

an dalam melaksanakan pekerjaannya dari yang buruk menjadi baik atau sebaliknya.

- 4) Penilaian pelaksanaan pekerjaan dilakukan tidak sekedar untuk menilai para pegawai/karyawan sebagai bawahan, tetapi juga pada para atasan, karena kekeliruan, kesalahan dan kegagalan dalam melaksanakan pekerjaan mungkin saja bersumber dari para pimpinan dalam membuat dan memerintahkan keputusan dan kebijaksanaannya, atau bukan disebabkan oleh para pegawai/karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Oleh karena itu hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan pada para bawahan harus digunakan sebagai umpan balik (*feed back*) tidak saja untuk para bawahan yang dinilai, tetapi juga untuk atasan masing-masing dalam mengoreksi kepemimpinannya.

c). Kegunaan dan Manfaat Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

Adapun kegunaan atau manfaat dari penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah sebagai berikut :

- 1). Untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang keliru oleh para pegawai/karyawan, dan sebagai masukan bagi para pimpinan dalam membantu dan mengarahkan pegawai/karyawan dalam memperbaiki pelaksanaan pekerjaannya di masa depan.
- 2) Berguna untuk melaksanakan perbaikan dan penyempurnaan kegiatan manajemen SDM lainnya seperti :
 - a. Menyelaraskan upah/gaji atau insentif lainnya bagi para pegawai/karyawan terutama untuk yang berprestasi dalam bekerja.

- b. Memperbaiki kegiatan penempatan, promosi, pindah dan demosi jabatan sesuai dengan prestasi atau kegagalan pegawai/karyawan yang dinilai.
- c. Membantu memperbaiki kegiatan pelatihan, baik dalam menyusun kurikulum nya maupun memilih pegawai/karyawan yang akan diikuti sertakan dalam kegiatan pelatihan. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat memberikan informasi mengenai kondisi keterampilan/keahlian yang kurang/tidak dikuasai oleh pegawai/karyawan sehingga berpengaruh pada efisiensi, efektivitas dan produktivitas serta kualitas kerja dan hasil-hasilnya. Hasil tersebut dapat dipergunakan sebagai bahan masukan dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan, baik pada tingkat organisasi, tingkat unit kerja maupun dalam analisis individual.
- d. Memberikan informasi bagi pegawai/karyawan dalam menyusun perencanaan karir. Sedang bagi organisasi non profit dapat digunakan dalam membantu pegawai/karyawan melakukan perbaikan atau peningkatan kekurangan/kelemahannya dalam bekerja, bahkan untuk menyusun program dan kegiatan pengembangannya dalam mengantisipasi tantangan baru di masa depan.
- e. Dapat dipergunakan sebagai informasi untuk memperbaiki validitas dan reliabilitas tes yang rendah/buruk, bila ternyata calon pegawai/karyawan yang diprediksi memiliki kemampuan tinggi, setelah bekerja hasilnya menunjukkan kemampuan sebenarnya rendah.

- f. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat digunakan untuk mendiagnosa atau mengidentifikasi masalah-masalah organisasi non profit, yang harus dicarikan cara penyelesaiannya.

d). Pengertian dan Kegunaan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)

Yang dimaksud dengan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) adalah suatu daftar yang memuat hasil penilaian pekerjaan seorang pegawai negeri sipil (PNS) dalam jangka waktu satu tahun yang dibuat oleh pejabat yang berwenang.

Daftar tersebut digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam melaksanakan pembinaan PNS berdasarkan sistem karir dan prestasi kerjanya, antara lain dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan jabatan, pemindahan, kenaikan gaji berkala dan lain-lain. Nilai dalam DP3 digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan mutasi kepegawaian dalam tahun berikut kecuali ada perbuatan tercela dari pegawai negeri sipil yang bersangkutan yang dapat mengurangi nilai tersebut, Anonim (1979: 487).

Menurut Soeprihanto, bahwa penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan (2000:7). Dan karena menggunakan sebuah daftar maka dikenal dengan sebutan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).

e). Unsur-unsur Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)

Unsur-unsur yang terdapat dalam daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) meliputi : kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan (Nawawi, 2003:395).

- 1) Kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Kesetiaan meliputi pengabdian kepada Pancasila, Undang-undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah.
- 2) Prestasi Kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi seorang pegawai negeri sipil antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan pegawai negeri sipil yang bersangkutan.
- 3) Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang pegawai negeri sipil menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.
- 4) Ketaatan adalah kesanggupan seorang pegawai negeri sipil untuk mentaati perturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.

- 5) Kejujuran merupakan ketulusan hati seorang pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalah gunakan wewenang yang diberikan kepadanya. Kerjasama adalah kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai dayaguna dan hasilguna yang sebesar-besarnya.
- 6) Kerjasama adalah kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
- 7) Prakarsa adalah kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
- 8) Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

Adapun nilai pelaksanaan pekerjaan dinyatakan dengan sebutan dan angka sebagai berikut :

- a) amat baik = 91 – 100
- b) baik = 76 – 90
- c) cukup = 61 – 75
- d) sedang = 51 – 60
- e) kurang = 50 ke bawah.

Setelah dilakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadap seorang pegawai negeri sipil, maka hasil penilaian tersebut dimasukkan ke dalam suatu format yang sudah ditentukan, yaitu dengan menjumlah nilai semua unsur penilaian tersebut ke

dalam tabel sebagaimana tabel 2.1 (Anonim, 1979 : 488) di bawah ini :

Tabel : 2. 1 Model Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) PNS

N O	UNSUR	NILAI		KET.
		ANGKA	SEBUTAN	
1	2	3	4	5
1	Kesetiaan			
2	Prestasi kerja			
3	Tanggung Jawab			
4	Ketaatan			
5	Kejujuran			
6	Kerjasama			
7	Prakarsa			
8	Kepemimpinan			
	Jumlah			
	Rata-rata			

Sumber : Kepala BAKN Nomor 20/SE/1980

f) Pejabat Penilai Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)

Pejabat penilai adalah atasan langsung pegawai negeri sipil yang dinilai. Pejabat penilai serendah-rendahnya berpangkat kepala urusan atau pejabat lain setingkat dengannya, kecuali ditentukan lain oleh Menteri, Jaksa Agung, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Pimpinan Lembaga Pemerintah non Departemen, dan Gubernur dalam lingkungannya masing-masing.

Pejabat penilai wajib melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadap pegawai negeri sipil yang berada dalam lingkungannya. Pejabat penilai baru dapat melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan apabila ia telah membawahi pegawai negeri sipil yang bersangkutan sekurang-kurangnya enam bulan. Pejabat penilai yang belum membawahi pegawai negeri sipil selama enam bulan dapat membuat DP3 dengan menggunakan bahan-bahan yang ditinggalkan pejabat penilai sebelumnya.

g) Tata Cara Penilaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)

Penilaian DP3 dilakukan dengan mempergunakan tetacara sebagai berikut :

- 1) Pejabat penilai menyampaikan DP3 kepada atasan pejabat penilai dengan ketentuan :
 - a. Apabila tidak ada keberatan dari pegawai negeri sipil (PNS) yang dinilai, DP3 tersebut disampaikan tanpa catatan.
 - b. Apabila ada keberatan dari pegawai negeri sipil (PNS) yang dinilai, DP3 tersebut disampaikan dengan catatan tentang tanggapan pejabat penilai atas keberatan yang diajukan oleh pegawai negeri sipil yang dinilai.
- 2) Atasan pejabat penilai memeriksa dengan seksama DP3 yang disampaikan kepadanya. Apabila terdapat alasan-alasan yang cukup, atasan pejabat penilai dapat mengadakan perubahan nilai yang tercantum dalam DP3 yang dibuat oleh pejabat penilai.
- 3) Nilai pelaksanaan pekerjaan dinyatakan dengan sebutan angka sebagaimana yang tercantum pada tabel 2.1.
- 4) Setiap unsur penilaian ditentukan dahulu nilainya dalam angka, kemudian baru sebutan.

h) Penyampaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)

Penyampaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) diatur sebagai berikut :

- 1) DP3 diberikan secara langsung oleh pejabat penilai kepada pegawai negeri sipil yang dinilai.

- 2) Apabila tempat kerja antara pejabat penilai dan pegawai negeri sipil yang dinilai berjauhan, DP3 tersebut dikirimkan kepada pegawai negeri sipil yang dinilai.
- 3) Tanggal terima harus dicantumkan pada DP3 tersebut pada ruangan yang telah disediakan.
- 4) Apabila isi DP3 dapat diterima oleh pegawai negeri sipil yang dinilai, ia membubuhkan tanda tangannya pada tempat yang telah disediakan.

i) Atasan Pejabat Penilai

Atasan pejabat penilai adalah atasan langsung dari pejabat penilai. Atasan pejabat penilai berkewajiban memeriksa DP3 yang disampaikan kepadanya, memeriksa keberatan pegawai negeri sipil dan tanggapan pejabat penilai yang tercantum dalam DP3 yang disampaikan kepadanya. Apabila keberatan tersebut cukup beralasan, atasan pejabat penilai dapat mengubah nilai yang telah dibuat oleh pejabat penilai. Perubahan yang dibuat oleh atasan pejabat penilai tidak dapat diganggu gugat. DP3 baru berlaku setelah disahkan oleh atasan pejabat penilai.

j) Pengajuan Keberatan

Setelah pegawai yang dinilai menerima DP3 ia dapat menelitinya dan mengajukan keberatan terhadap penilaian tersebut. Pengajuan keberatan tersebut diatur sebagai berikut :

- 1) Pegawai negeri sipil yang dinilai berhak mengajukan keberatan apabila menurut pendapatnya penilaian tersebut kurang sesuai.
- 2) Keberatan tersebut harus sudah diajukan dalam jangka waktu 14 hari terhitung mulai ia menerima DP3 tersebut.

- 3) Keberatan yang diajukan melebihi jangka waktu 14 hari tidak dipertimbangkan.
- 4) Alasan-alasan keberatan harus dikemukakan dengan lengkap secara tertulis.
- 5) Walaupun pegawai negeri sipil yang dinilai keberatan atas seluruh atau sebagian nilai yang tercantum dalam DP3 ia harus menanda tangani DP3 tersebut dengan catatan tentang keberatannya pada tempat yang disediakan.

k). Sifat dan Penyimpanan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)

Daftar Penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) adalah suatu dokumen yang bersifat rahasia, oleh sebab itu DP3 hanya boleh diketahui oleh :

- 1) Pegawai negeri sipil yang dinilai.
- 2) Pejabat penilai.
- 3) Atasan pejabat penilai.
- 4) Atasan dari atasan pejabat penilai sampai dengan pejabat penilai tertinggi.
- 5) Pejabat lain yang terkait dengan penilaian tersebut.

DP3 harus disimpan dengan baik dan aman oleh pejabat yang diserahi urusan kepegawaian. Jangka waktu penyimpanan adalah 5 (lima) tahun, setelah itu DP3 tidak dapat dipergunakan lagi.

6. Pengertian dan Karakteristik Pelayanan

Bagian ini akan menguraikan mengenai pengertian dan karakteristik pelayanan sebagai wawasan dasar dari konsep pelayanan, yang oleh Philip Kotler, sebagaimana dikutip oleh Supranto (1997 : 227), mendefinisikan jasa/pelayanan adalah sebagai berikut :

A service is any act or performance that one party can offer to another that is essentially intangible and does not result in the ownership of anything. It's production may or may not be tied to physical product.

C.H. Lovellock dalam Huseini (1997 : 6) memberikan arti pelayanan pelanggan sebagai berikut :

Selling, that involves interaction with customer in person, by telecommunication or by mail. It is designed, performed, and communicated with two goals in mind operational efficiency and customer satisfaction.

Definisi pertama mengungkapkan bahwa jasa/pelayanan merupakan suatu kinerja (penampilan) yang tidak terwujud dan cepat hilang, lebih dapat dirasakan dari pada dimiliki, serta pelanggan lebih dapat berpartisipasi aktif dalam proses mengkonsumsi jasa tersebut, sedangkan definisi berikutnya yang dikemukakan oleh Lovelock menyatakan bahwa pelayanan terhadap pelanggan dapat dilakukan dengan bantuan teknologi dan media komunikasi. Oleh karena itu, agar penyedia jasa selalu dalam posisi unggul dan mendapat kepercayaan penuh, maka pelayanan pelanggan harus bersifat proaktif, *up to date*, efektif dan efisien.

Merron (1995 : 14) menyebutkan bahwa salah satu usaha yang harus dilakukan baik oleh organisasi publik maupun privat dalam menghadapi kecenderungan dan perubahan masa depan adalah menggeser penekanan dari menciptakan barang (*produk-based*) sebagaimana kutipan berikut ini :

Movement from goods to service, while the need to develop products efficiently and effectively was the modus operandi of business in the past, the need to provide effective service is the hallmark of the successful business today and will be in the future. Moreover, our economy is now more service-based than product-based, a trend that like to continue into the foreseeable future.

Sementara itu, Soeling (1997 : 17) mengatakan bahwa, pelayanan memerlukan suatu sikap positif dihadapan konsumen atau pelanggan. Senyum, tutur-kata, gerak-gerik, cara berpakaian dan kecekatan dalam pelayanan akan memberikan nilai tambah bagi kepuasan pelanggan.

Senada dengan pendapat di atas Swell dan Brown (1997 : 31-36) menuturkan : senyum, tutur-kata, gerak-gerik, cara berpakaian dan sebagainya merupakan bagian dari usaha memberikan pelayanan yang baik, namun hal itu merupakan bagian kecil. Lebih lanjut Swell dan Brown mengatakan, bersikap ramah terhadap tamu hanyalah merupakan 20% dari pelayanan pelanggan yang baik. Bagian yang terpenting adalah merancang system yang memungkinkan karyawan melakukan pekerjaan dengan baik tanpa mengulang. Dengan kata lain 80% sisanya, merupakan bagian terpenting yaitu berupa pendekatan sistematis yang memungkinkan karyawan memberikan kepada pelanggan apa yang diinginkan.

Secara sederhana, Sugiarto (1999 : 75-76), mengartikan jasa/pelayanan sebagai penguraian masing-masing huruf pada kata *service*, sebagai berikut :

- S = *smile for everyone*
- E = *excellence in everything we do*
- R = *reaching out to every guest as special*
- V = *viewing every guest as special*
- I = *inviting guest to return*
- C = *creating a warm atmosphere*

E = *eyes contact that shows we care.*

Dari uraian sederhana itu, dapat dilukiskan bahwa pelanggan mengharapkan *excellence service*, tanpa memperdulikan masalah yang ada dibalik layar, seperti bagaimana manajemen menetapkan strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) atau strategi dalam peningkatan kinerja dan lain sebagainya. Ulrich (1997 : 48), menegaskan perlunya mengubah mental profesional sumber daya manusia dari “apa yang dapat saya kerjakan menjadi apa yang dapat saya hasilkan bagi perusahaan”. Oleh karena itu, organisasi harus dapat menciptakan kondisi-kondisi yang kondusif bagi SDM agar mereka memiliki komitmen, integritas dan tanggung jawab secara kolektif terhadap seluruh kinerja organisasi, mengingat pelanggan hanya memperhatikan bagaimana perlakuan terhadapnya pada setiap saat dan waktu membutuhkan pelayanan yang sempurna.

Macauley dan Cook (1997 : 12-13) mengatakan, pelayanan merupakan citra perusahaan. Pelayanan yang memuaskan terdiri atas tiga komponen, dan semuanya mencerminkan citra perusahaan. Adapun ketiga citra perusahaan itu adalah :

- a) Kualitas produk dan layanan yang dihasilkan,
- b) Cara karyawan memberikan layanan,
- c) Hubungan pribadi yang terbentuk melalui layanan tersebut. Macauley dan Cook menambahkan bahwa menciptakan citra positif, berarti :
 - 1) Membantu pelanggan melihat keistimewaan produk perusahaan melalui cara terbaik.

- 2) Melakukan apa saja yang mungkin untuk menampilkan citra positif dari perusahaan dan layanan anda.
- 3) Mengembangkan hubungan yang mampu membuat pelanggan merasa diistimewakan dan dihargai sebagai seorang pribadi.
- 4) Memahami bahwa inti dari pelayanan yang baik adalah belajar untuk berkomunikasi secara baik dengan setiap anggota masyarakat.

Uraian di atas telah banyak mengupas mengenai definisi/pengertian pelayanan dari berbagai pandangan. Untuk melengkapi konsep pelayanan, Tjiptono (1998: 15-18), mengemukakan karakteristik dari jasa/pelayanan, yaitu :

- a. *Intangibility*, Berry dalam Enis dan Cox, seperti dikutip oleh Tjiptono, mengartikan *intangibility* sebagai 1) sesuatu yang tidak dapat disentuh dan dirasa, dan 2) sesuatu yang tidak mudah didefinisikan, atau diformulasikan
- b. *Inseparability*, Bahwa *service* biasanya dijual terlebih dahulu, baru kemudian diproduksi dan dikonsumsi secara bersama.
- c. *Variability Service*, bersifat sangat variabel karena merupakan *nonstandardized output*, artinya banyak variasi bentuk, kualitas dan jenis, tergantung pada siapa, kapan, dan dimana *service* tersebut dihasilkan. Ada tiga faktor yang menyebabkan variabilitas kualitas *service*, moral/motivasi karyawan dalam melayani pelanggan dan beban kerja perusahaan.
- d. *Perishability*, dimana *service* merupakan komoditas tidak tahan lama dan dapat disimpan.

Norman (1991 : 14) dalam Sari (1998) mengatakan, karakteristik pelayanan adalah sebagai berikut :

- a) Sifat tidak dapat diraba dari pelayanan sangat berlawanan dari sifat nyata dari barang jadi.

- b) Pelayanan ini pada kenyataannya terdiri dari tindakan nyata dan merupakan pengaruh yang sifatnya adalah tindakan sosial. Sementara kontrol dan manajemen dari tindakan sosial ini lebih menyangkut masalah keterampilan dan teknik.
- c) Produksi dan konsumsi dari pelayanan tidak bisa dipisahkan secara nyata, karena pada umumnya kejadian terjadi secara bersamaan dan terjadinya di tempat yang sama.

Pemerintah selaku penyelenggara pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan, tentu berkewajiban memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pelayanan kepada masyarakat telah diwujudkan dengan adanya bulan layanan dan tahun layanan publik, yang telah ditetapkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dengan merencanakan bulan September 2003 sebagai bulan pelayanan publik.

Pemerintah telah menyadari betapa pentingnya memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat pengguna jasa pelayanan yang diberikan oleh lembaga pemerintah, yang selalu disebut dengan pelaksanaan pelayanan prima. Setiap lembaga yang memberikan pelayanan publik dalam tata laksana penyelenggaraannya harus mengacu kepada keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M. PAN/7/2003 tentang pedoman umum penyelenggaraan pelayanan publik.

Dengan berlangsungnya proses reformasi terhadap pola pemerintahan Negara Indonesia yang menuntut pemerintahan agar lebih demokratis, maka hal ini membawa dinamika yang sangat besar terhadap tuntutan masyarakat atas pelayanan

yang diberikan oleh lembaga pemerintahan. Pemerintahan yang demokratis lahir untuk melayani warganya, artinya pemerintah harus mencari cara untuk menyenangkan warganya.

Karena pelayan dan jasa publik merupakan suatu pengalokasian sumber daya melalui mekanisme politik, bukan lewat pasar, maka kualitas pelayanan akan sangat tergantung kepada kualitas demokrasi. Satu hal yang sangat berbeda dari keadaan pada masa lalu, dimana pemerintah dapat bertindak arogan dan aparatnya ingin mendapatkan pelayanan yang lebih, bukan melayani. Pengguna jasa dari lembaga pemerintahan dapat kita sebutkan pada umumnya pelanggan bersifat Captive (pelanggan paksa), artinya pelanggan hanya memiliki sangat sedikit alternatif atau tidak sama sekali atas jasa yang disediakan pemerintah.

Namun dinamika tuntutan masyarakat yang sangat kritis terhadap pelayanan lembaga pemerintahan seiring dengan telah terbuka lebarnya arus demokrasi di pemerintahan Negara Indonesia, maka para pelanggan sektor publik ini telah berani menyatakan apa yang diinginkan (menyatakan harapannya) terhadap pelayanan dari lembaga pemerintahan.

Berbeda dengan dunia bisnis yang dari awal keberadaannya menyadari betapa sangat berartinya pelanggan bagi eksistensi bisnisnya, adalah untuk memperoleh profit pelanggan mereka. Jika suatu bisnis menyenangkan para pelanggan mereka, maka tingkat penjualan akan meningkat berarti profit meningkat. Hal ini bertolak belakang

dengan lembaga pemerintahan yang tidak mengendalikan perolehan dana dari pelanggan untuk menjamin eksistensi lembaganya.

Pelayanan yang diberikan kepada masyarakat merupakan salah satu fungsi dari pemerintah, pemerintah dalam memberikan pelayanan dituntut menganut prinsip ekonomis, efektif, efisien dan akuntabel serta bertindak sama terhadap semua masyarakat (bersifat equity). Pelayanan kepada masyarakat ini menjadi suatu hal yang amat penting karena bila memberikan kepuasan, maka masyarakat akan percaya terhadap pemerintah. Membangun kepercayaan (*building trust*) dari para anggota (masyarakat) adalah merupakan fundamen utama bagi eksistensinya suatu organisasi, dalam hal ini pemerintah (Martani Huseini, bahan kuliah Manajemen perubahan dan Inovasi organisasi).

Menurut Wasistino, kriteria pelayanan publik adalah sebagai berikut :

- 1) *Kesederhanaan* : kriteria ini mengandung arti bahwa prosedur/atau tata cara pelayanan diselenggarakan secara mudah, lancar, cepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan oleh masyarakat.
- 2) *Kejelasan dan kepastian* : kriteria ini mengandung adanya kejelasan dan kepastian mengenai :
 - a) Prosedur/tata cara pelayanan
 - b) Persyaratan pelayanan, baik secara persyaratan teknis maupun persyaratan administratif.

- c) Unit kerja dan atau pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan.
 - d) Rincian biaya/tarif pelayanan dan tata cara pembayaran.
 - e) Jadwal waktu penyelesaian pelayanan.
- 3) *Keamanan* : kriteria ini mengandung arti bahwa proses serta hasil pelayanan dapat memberikan rasa aman, kenyamanan dan dapat memberikan kepastian hukum bagi masyarakat.
- 4) *Keterbukaan* : kriteria ini mengandung arti bahwa prosedur, tata cara, persyaratan, satuan kerja atau pejabat yang berwenang dan pejabat yang bertanggung jawab memberikan pelayanan, waktu penyelesaian, rincian biaya/tarif pelayanan serta hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta.
- 5) *Efisiensi* : kriteria ini mengandung arti bahwa ;
- a) Persyaratan pelayanan hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan yang tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan yang diberikan.
 - b) Dicegah adanya pengulangan pemenuhan persyaratan, dalam hal proses pelayanan masyarakat yang bersangkutan mempersyaratkan adanya kelengkapan persyaratan dari satuan kerja/instansi pemerintah lain yang terkait.

- 6) *Ekonomi* : kriteria ini mengandung arti bahwa pengenaan biaya pelayanan harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan;
 - a) Nila-nilai barang atau jasa pelayanan masyarakat dan tidak menuntut biaya yang terlalu tinggi diluar kewajaran.
 - b) Kondisi kemampuan masyarakat untuk membayar.
 - c) Ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku sesuai dengan pelayanan yang diberikan.
- 7) *Keadilan yang merata* : kriteria ini mengandung arti bahwa cakupan atau jangkauan pelayanan harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata seluruh wilayah yang diberlakukan secara adil bagi seluruh lapisan masyarakat.
- 8) *Ketepatan waktu* : kriteria ini mengandung arti bahwa pelaksanaan pelayanan masyarakat dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Umumnya seluruh masyarakat sangat menuntut akan ketepatan waktu.

Strategi memperhatikan pelanggan (memberikan kepuasan) membangun strategi konsekuensi dengan cara memaksa organisasi pemerintahan untuk bertanggung jawab bukan hanya kepada atasan (rantai komando), tetapi juga kepada pelanggannya. (Osborne dan Plastrik 1996). Hal ini sesuai dengan apa yang telah disebutkan di atas, bahwa dalam memberikan pelayanan pemerintah harus menganut prinsip akuntabel, maka Stamatis (1996) menawarkan dimensi kualitas yang dapat diterapkan pada industri jasa sebagai berikut :

- 1) Fungsi (*function*), kinerja primer yang dituntut dari satu lembaga.
- 2) Karakteristik atau ciri tambahan (*features*), yaitu kinerja yang diharapkan atau karakteristik pelengkap.
- 3) Kesesuaian (*conformance*), kepuasan yang didasarkan pada pemenuhan persyaratan yang telah ditetapkan.
- 4) Keandalan (*reliability*), kepercayaan terhadap jasa dalam kaitannya dengan waktu
- 5) *Serviceability*, kemampuan untuk melakukan perbaikan apabila terjadi kekeliruan
- 6) Estetika (*easthetics*), pengalaman pelanggan yang berkaitan dengan perasaan dan panca indra.
- 7) Persepsi, reputasi kualitas. (Stamatis 1996 dalam TQS oleh Tjiptono, 2002)

Pendapat dari ahli lainnya, Grobross (dalam Osborne dan Plastrik, 2000) mengatakan bahwa ada tiga kriteria pokok dalam menilai kualitas jasa, yaitu *outcome-related*, *process-related* dan *image-related criteria*, yang dijabarkan dalam enam unsur yang dikemukakan oleh Tjiptono(2002) sebagai berikut :

1) *Profesionalism and skills*

Kriteria ini merupakan *outcome-related criteria* , dimana pelanggan menyadari bahwa persediaan jasa, karyawan, system operasional, dan sumber daya fisik, memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah pelanggan secara profesional.

2) *Attitudes and Behaviour*

Kriteria ini dalam *process-related criteria*. Pelanggan merasa bahwa karyawan perusahaan (*contact person*) menaruh perhatian terhadap mereka dan berusaha membantu dalam memecahkan masalah mereka dengan spontan dan senang hati.

3) *Accessibility and flexibility*

Kriteria ini termasuk dalam *process-related criteria*. Pelanggan merasa bahwa penyedia jasa, lokasi, jam kerja karyawan dan system operasionalnya, dirancang dan dioperasikan sedemikian rupa sehingga pelanggan dapat melakukan akses dengan mudah. Selain itu juga dirancang dengan maksud agar dapat bersifat fleksibel dalam menyesuaikan permintaan dan keinginan pelanggan.

4) *Reliability and trustworthiness*

Kriteria ini termasuk dalam *process-related criteria*. Pelanggan memahami bahwa apapun yang terjadi, mereka bisa mempercayakan segala sesuatunya kepada penyedia jasa beserta karyawan dan systemnya.

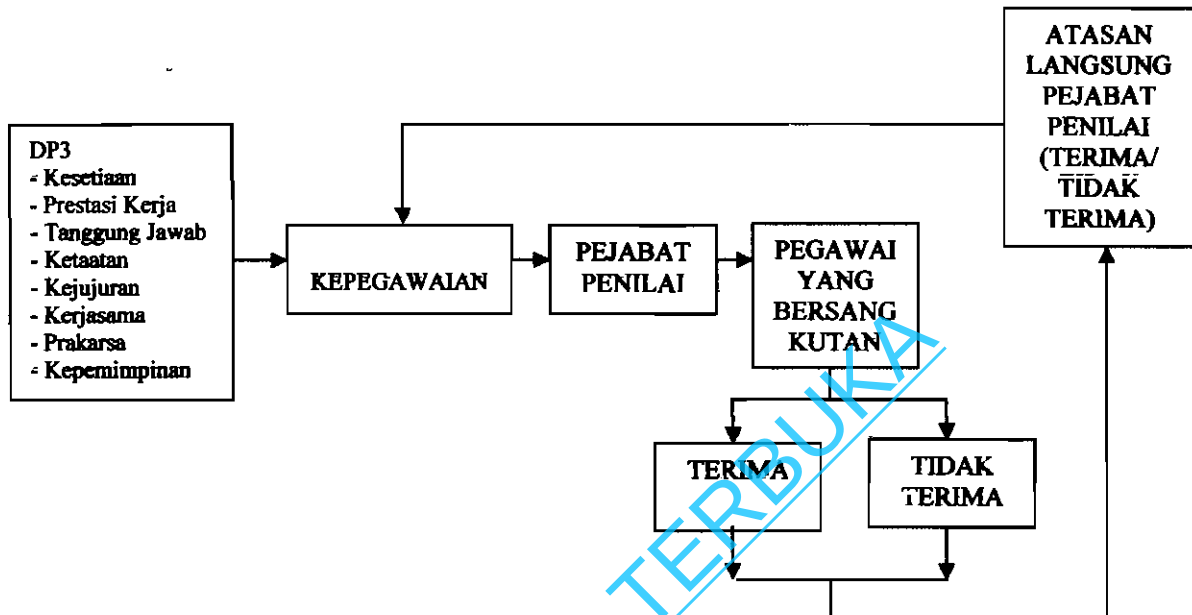
5) *Recovery*, termasuk dalam *process-related criteria*. Pelanggan menyadari bahwa bila ada kesalahan atau bila terjadi sesuatu yang tidak diharapkan, maka penyedia jasa akan segera mengambil tindakan untuk mengendalikan situasi dan mencari pemecahan yang tepat.

6) *Reputation and credibility*

Kriteria ini merupakan *image-related criteria*. Pelanggan menyakini bahwa operasi penyediaan jasa dapat dipercaya dan memberikan nilai atau imbalan yang sesuai dengan pengorbanannya.

B. Kerangka Berpikir

Gambar 2.1. Kerangka Berpikir Penelitian



Penjelasan :

Berdasarkan kerangka berpikir diatas di duga dipengaruhi oleh penilaian atasan melalui DP3 meliputi : Kesetiaan, Prestasi Kerja, Tanggung Jawab, Ketaatan, Kejujuran, Kerjasama, Prakarsa, Kepemimpinan. Sedangkan kinerja yang di teliti meliputi : Faktor Individu (kemampuan, ketrampilan, pengalaman), Faktor Psikologis (persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja), Faktor Organisasi (struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, system penghargaan). Kinerja dapat didefinisikan sebagai catatan outcomes yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas tertentu selama periode tertentu (Bernard dan Russel, 1998). Jadi dalam penilaian kinerja adalah suatu fungsi arus dievaluasi dengan kerja yang dilaksanakan, bukan karakteristik orang yang melaksanakan.

Penilaian kinerja PNS pada Dishubpostal Provinsi Kepulauan Riau yang dinilai berdasarkan DP3 PNS harus dapat mencerminkan kondisi yang sebenarnya. Dalam penelitian ini nantinya ada beberapa indikator penilaian DP3 yang harus diperbaiki sesuai dengan kondisi sesungguhnya yang ada di lingkungan Dishubpostal Provinsi Kepulauan Riau. Untuk penilaian kesetiaan dan prestasi kerja memang sudah sangat objektif, namun tidak demikian halnya dengan penilaian indikator lainnya. Seperti penilaian tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan harus sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya ada di lingkungan Dishubpostal Provinsi Kepulauan Riau. Ini menunjukkan bahwa evaluasi kinerja Pegawai Negeri Sipil melalui penilaian DP3 efektif dilakukan dan masih bersifat subyektif.

1. Hasil penilaian DP3 kinerja Pegawai Negeri Sipil Dishubpostal Provinsi Kepulauan Riau nantinya harus lebih optimal sehingga standar penilaian yang ada lebih obyektif dan evaluasi dilakukan secara rutin.
2. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya perbedaan nilai DP3 PNS dengan kinerja PNS sesuai dengan kondisi sesungguhnya, yaitu faktor kenaikan pangkat, dimana DP3 merupakan salah satu persyaratan untuk kenaikan pangkat sehingga nilai DP3 yang diberikan oleh pejabat penilai cenderung 'membantu' PNS yang dinilai dalam rangka kenaikan pangkat. Faktor pengawasan yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap PNS yang dinilai masih lemah sehingga berdampak kepada pemberian nilai dan faktor sosial.

3. Perbedaan kondisi kinerja pada Dishubpostel Provinsi Kepulauan Riau dengan penilaian DP3 diharapkan dapat memecahkan suatu permasalahan apakah penilaian kinerja berdasarkan DP3 bisa di katakana efektif atau tidak efektif.

C. Definisi Operasional

Tabel 2.2 Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran

VARIABEL	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	JENIS DATA	ALAT UKUR	NARA SUMBER
- DP3	- Daftar penilaian untuk setiap Pegawai Negeri Sipil yang memuat data laporan prestasi kerja pegawai dan menggambarkan kinerja pegawai dari point-point penilaian ini harus didasarkan pada kondisi yang objektif	Kesetiaan, Prestasi Kerja, Tanggung Jawab, Ketaatan, Kejujuran, Kerjasama, Prakarsa, Kepemimpinan	- Primer - Kualitatif	Pedoman wawancara	Ka. Dishubpostel dan seluruh pejabat Eselon III , IV dan staf Dishubpostel Provinsi Kepri
- KINERJA	Catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu (Bernardin dan Russel, 1993).	Faktor Individu (kemampuan, ketrampilan, pengalaman), Faktor Psikologis (persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja), Faktor Organisasi (struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, system pengahargaan)	- Primer - Kualitatif	Pedoman wawancara	Ka. Dishubpostel dan seluruh pejabat Eselon III , IV dan staf Dishubpostel Provinsi Kepri

Sumber : Data Survey Dinas Perhubungan Pos dan Telekomunikasi Prov. Kepri

Dari uraian-uraian dan konsep serta teori yang telah dibahas dalam konsep teoritis, maka konsep-konsep tersebut perlu dioperasionalkan sesuai dengan masalah dan tujuan penelitian serta objek penelitian. Hal ini dilakukan dalam rangka persamaan persepsi dalam analisa data. Adapun konsep yang akan dioperasionalkan adalah sebagai berikut :

1. DP3 adalah suatu daftar penilaian untuk setiap Pegawai Negeri Sipil yang memuat data laporan prestasi kerja pegawai dan menggambarkan kinerja pegawai dari point-point penilaian ini harus didasarkan pada kondisi yang objektif.
2. Kesetiaan adalah kesetiaan setiap Pegawai Negeri Sipil Kepada Pancasila, UUD 1945, negara dan pemerintah dengan menjunjung tinggi nilai-nilai yang dikandungnya tanpa melakukan pelanggaran terhadap Negara Kesatuan Republik Indonesia.
3. Prestasi Kerja adalah hasil kerja yang diperoleh oleh setiap Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat yang terwujud dalam nilai kerja yang sebanding dengan input dalam kegiatannya.
4. Tanggung Jawab adalah perwujudan dari nilai dan prestasi kerja setiap Pegawai Negeri Sipil dan rela berkorban dan menerima sanksi apabila merugikan negara dan pemerintahan akibat kelalaiannya.

5. Ketaatan adalah kepatuhan setiap Pegawai Negeri Sipil taat terhadap peraturan dan perundang-undangan yang berlaku dan mentaati setiap arahan dan bimbingan pimpinan yang dinilai sesuai dengan ketentuan.
6. Kejujuran adalah setiap Pegawai Negeri Sipil yang berlaku jujur adil terhadap diri sendiri, maupun terhadap rekan sekerja dan juga terhadap pimpinan.
7. Kerjasama adalah sikap setiap Pegawai Negeri Sipil yang selalu berkoordinasi dan berkomunikasi antar sesama Pegawai Negeri Sipil dalam satu unit kerja dan unit kerja lainnya.
8. Prakarsa adalah kreatifitas dan ide-ide setiap Pegawai Negeri Sipil terhadap hal-hal baru yang menjunjung pelaksanaan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya.
9. Kepemimpinan adalah sikap Pegawai Negeri Sipil untuk membina, mengayomi dan mengarahkan setiap kelompok kerja dan paling tidak kejelasan setiap Pegawai Negeri Sipil.

D. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang telah dilakukan oleh Abd. Wahid Chairullah dengan judul Pengembangan Model Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Dinas di lingkup Pertanian Kabupaten Sampang. Dengan substansi pada penilaian kinerja merupakan kegiatan mengukur/menilai untuk menetapkan seorang pegawai sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan menggunakan standar pelayanan sebagai tolak ukurnya.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Menurut Irawan (2007.:4.25) yang mengatakan bahwa "Desain penelitian adalah rancangan (rencana) penelitian yang akan dilakukan oleh seorang peneliti.

Dimana desain penelitian mempunyai tiga komponen besar, yaitu permasalahan penelitian, kerangka teoritik, dan metodologi"

Menurut Usman dan Akbar (2008.:16) masalah adalah kesenjangan antara sesuatu yang diharapkan (*das sole*) dengan suatu kenyataan (*das sein*), dalam penelitian ini yang menjadi permasalahan adalah:

1. Bagaimanakah penilaian DP3 bagi Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau ?
2. Faktor-faktor apa sajakah yang menjadi pertimbangan penilaian DP3 Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau?
3. Bagaimanakah efektifitas DP3 terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau ?

Kerangka teoritik menurut Irawan (2007.:1,7) adalah cara melihat satu permasalahan dari perspektif (sudut) ilmiah. Di dalam kerangka teoritis penulis memulai mempertajam permasalahan yang diteliti dataran yang lebih ilmiah dengan menggunakan konsep-konsep yang lebih jelas, teramati, terukur, di sini penulis

menjelaskan sesuatu (variabel) yang akan diteliti sejelas-jelasnya ketahap operasional. Kerangka teoritik merupakan penjelasan rasional dan logis yang diberikan oleh seorang peneliti terhadap pokok atau objek penelitiannya.

Menurut Irawan (2007.:4.1) "Metodologi penelitian adalah totalitas cara yang dipakai untuk menemukan kebenaran ilmiah disebut totalitas cara sebab metodologi tidak hanya mengacu kepada metode penelitian, tetapi juga paradigma, pola pikir, metode pengumpulan dan analisis data, sampai dengan metode penafsiran temuan penelitian itu sendiri.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode diskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Di mana penelitian diskriptif menurut Irawan (2007.:4.9) adalah penelitian yang bertujuan mendiskripsikan atau menjelaskan sesuatu hal seperti apa adanya. Jika demikian metode deskriptif memungkinkan peneliti untuk memilih satu objek penelitian untuk dikaji secara mendalam dan bukan hanya membuat "peta umum" dari objek penelitian tersebut. Secara teknis penelitian dengan metode ini paling jauh mengkaji pola hubungan korelasional antara beberapa variabel.

Menurut Irawan (2007:4.14) metode survei adalah metode penelitian yang menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama untuk mengumpulkan data. Oleh sebab itu bisa dilakukan penelitian melalui pendekatan survey, artinya data utama diambil dari hasil survey kelapangan kepada setiap informan/narasumber yaitu seluruh PNS yang ada pada Dishubpostel Provinsi kepulauan Riau dan dilaksanakan selama lebih kurang 3 bulan.

Menurut Irawan (2007:4.16) metode evaluasi digunakan apabila seorang peneliti ingin menilai sesuatu dengan cara membandingkannya dengan suatu standar. Hasil dari penilaian ini mungkin digunakan untuk meningkatkan kualitas sesuatu yang dinilai itu, atau membuat suatu keputusan.

Didalam metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif hampir selalu disebut istilah populasi dan sampel. Menurut Irawan (2007:4.18) populasi atau universe adalah keseluruhan elemen yang akan diteliti/dipelajari oleh seorang peneliti didalam penelitiannya, sampel adalah wakil (dari populasi)

B. Informan Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian evaluasi terhadap kinerja aparatur dalam hal ini Pegawai Negeri Sipil berdasarkan DP3, maka informan dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil yang ada pada Dishubpostel yang berjumlah 39 orang.

C. Prosedur dan Teknik Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini meliputi data dan informasi tentang kinerja pegawai dan proses pelayanan, penilaian dengan DP3, tingkat pendidikan, keterampilan, kedisiplinan dan motivasi. Di samping itu diperlukan juga data tentang struktur organisasi, sarana dan prasarana dan kondisi kepegawaian. Untuk memperoleh keseluruhan data tersebut telah digunakan teknik pengumpulan data berupa pedoman wawancara atau wawancara terstruktur dan studi dokumentasi yang terkait dengan topik penelitian pada Dishubpostel Provinsi Kepulauan Riau.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Studi dokumentasi, ialah metode yang digunakan untuk menjaring data di dalam dokumen-dokumen tertulis yang menunjukkan adanya hubungan dengan masalah yang menjadi obyek penelitian
2. Wawancara terstruktur, ialah suatu percakapan langsung dengan tujuan – tujuan tertentu dengan menggunakan format tanya – jawab serta menggunakan pertanyaan yang tersusun dan berurutan.

Data yang dibutuhkan untuk menjawab permasalahan dalam penelitian ini terbagi ke dalam 2 kategori yaitu :

1. Data Primer

Yaitu data pokok yang diperoleh dari hasil survey yang dilakukan terhadap responden. Data tersebut meliputi data tentang :

- Kesetiaan Pegawai Negeri Sipil kepada negara dan pemerintahan yang syah.
- Prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan *Job Description*.
- Tanggung jawab Pegawai Negeri Sipil terhadap tugas pokok dan fungsinya.
- Ketaatan Pegawai Negeri Sipil terhadap peraturan yang berlaku.
- Kejujuran Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas pokok.
- Kerjasama Pegawai Negeri Sipil baik yang bersifat horizontal maupun vertikal.
- Prakarsa Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan fungsinya.

- Kepemimpinan Pegawai Negeri Sipil dalam organisasi.

2. Data Sekunder

Yaitu data penunjang analisis dan data tersebut meliputi data tentang :

- Struktur organisasi Dishubpostel
- Tugas Pokok, fungsi dan tanggung jawabnya
- Keadaan personalia
- Keadaan sarana dan prasarana

D. Analisis Data

Menurut Irawan (2007:3.24) dengan menggabungkan pengertian analisis data menurut Bogdan dan Taylor (1975) dan Patton (1980), Moleong (1994) merumuskan : Analisis Data adalah proses mengorganisasikan dan mengusulkan data ke dalam pola, katagori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat diketemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan data.

Setelah data yang diperlukan terkumpul kemudian dipisahkan dan dipilih menurut jenis dan sumbernya untuk selanjutnya ditabulasi ke dalam tabel dan dihitung menurut ketentuan yang telah ditetapkan. Selanjutnya dilakukan klasifikasi atas dasar frekuensi tanggapannya. Keseluruhan data tersebut disajikan dalam tabel distribusi frekuensi dan selanjutnya dilakukan analisa data kuantitatif dengan menggunakan alat statistik untuk uji perbedaan antara satu variabel dengan variabel lainnya, dengan satu sampel atau lebih dari satu sampel.

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Dinas Perhubungan Pos dan Telekomunikasi

Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau terbentuk berdasarkan peraturan daerah nomor 5 tahun 2007 tentang pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Perhubungan Pos dan Telekomunikasi dengan tugas pokok adalah : (1) Membantu Gubernur Kepala Daerah dalam menentukan kebijaksanaan bidang perhubungan, pos dan telekomunikasi. (2) Melaksanakan sebagian kewenangan desentralisasi, tugas dekonsentrasi dan tugas pembantuan di bidang perhubungan, pos dan telekomunikasi. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, maka Dishubpostel memiliki fungsi sebagai berikut : (1) Pelaksanaan kegiatan kesekretariatan, meliputi perencanaan dan evaluasi, keuangan, umum dan kepegawaian. (2) Penyusunan program di bidang perhubungan, pos dan telekomunikasi. (3) Perumusan kebijakan teknis, fasilitasi, koordinasi, pembinaan teknis serta penyelenggaraan di bidang perhubungan darat, perhubungan laut, perhubungan udara, pos dan telekomunikasi. (4) Pelaksanaan pemberian perijinan dan pelayanan umum di bidang perhubungan, pos dan telekomunikasi. (5) Penyelenggaraan pembinaan, pengawasan dan pengendalian teknis di bidang perhubungan, pos dan telekomunikasi. (6) Penyelenggaraan pembinaan, pengawasan dan pengendalian teknis di bidang perhubungan, pos dan telekomunikasi sesuai kebijaksanaan yang ditetapkan oleh gubernur. (7)

Pelaksanaan tugas lain di bidang perhubungan, pos dan telekomunikasi yang diserahkan oleh gubernur. (8) Pelaksanaan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh gubernur.

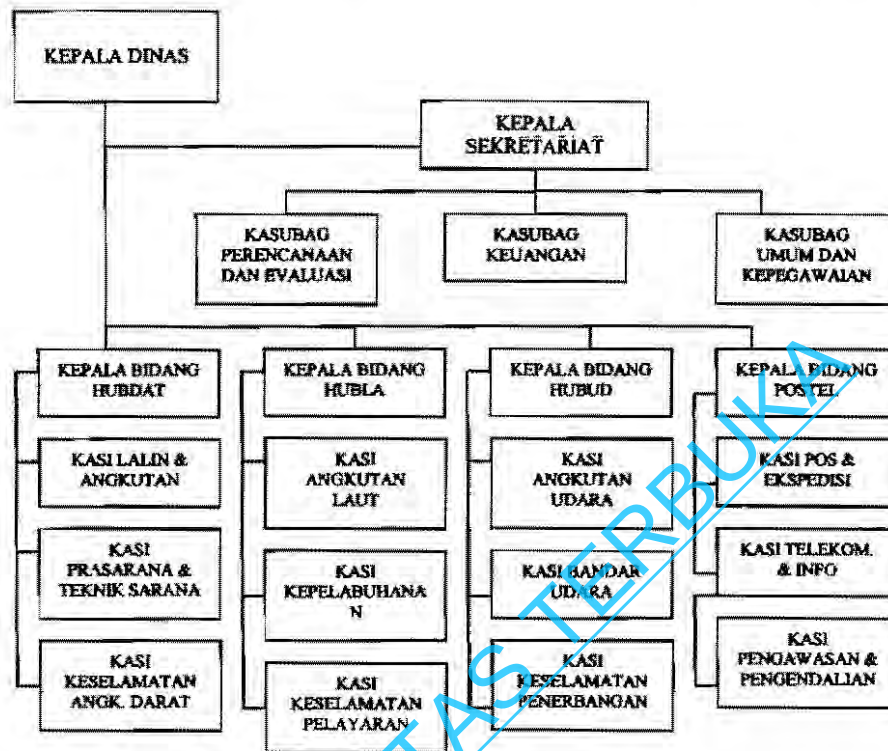
Untuk menjalankan tugas tersebut, Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau mempunyai tugas melaksanakan sebagai kewenangan desentralisasi tugas dekonsentrasi dan tugas pembantuan di bidang Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi sesuai dengan lingkup tugasnya.

- 1) Pelaksanaan kegiatan kesekretariatan, meliputi perencanaan dan evaluasi, keuangan, umum dan kepegawaian;
- 2) Pelaksanaan kegiatan Bidang Perhubungan Laut, meliputi Angkutan Laut, Kepelabuhanan dan Keselamatan Pelayaran;
- 3) Pelaksanaan Bidang Perhubungan Darat meliputi lalu lintas dan angkutan, prasana dan teknik sarana dan keselamatan darat;
- 4) Pelaksanaan kegiatan Bidang Perhubungan Udara meliputi angkutan udara, bandar udara dan keselamatan penerbangan;
- 5) Pelaksanaan kegiatan Bidang Pos dan Telekomunikasi meliputi pos dan ekspedisi, telekomunikasi dan informasi serta pengawasan dan pengendalian.

Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi terbentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2007 dengan struktur organisai sebagai berikut

;

Gambar 4.1. Struktur Organisasi Dishubpostel Provinsi Kepulauan Riau



1. Visi dan Misi Dinas Perhubungan, Pos Dan Telekomunikasi

Dengan mengacu pada Visi Provinsi Kepulauan Riau dan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi, serta menjawab berbagai tuntutan yang berkembang baik di lingkungan pemerintahan maupun di lingkungan masyarakat, maka Dinas Perhubungan Pos, dan Telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau sebagai salah satu instansi pemerintah di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau merumuskan Visinya sebagai berikut : ***"TERCPTANYA SISTEM TRANSPORTASI YANG HANDAL UNTUK MENDUKUNG PERTUMBUHAN PEREKONOMIAN PROVINSI KEPULAUAN RIAU"***.

Visi ini merupakan kesepakatan bersama sebagai perwujudan kontribusi Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau dalam mendorong terealisasinya Visi Provinsi Kepulauan Riau.

Berangkat dari suatu tekad untuk mewujudkan Visi yang telah dirumuskan, melaksanakan tugas pokok dan fungsi, serta kewenangan yang diamanatkan, maka Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau menetapkan Misinya sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan sarana dan prasarana infrastruktur transportasi darat, laut, dan udara untuk menunjang terciptanya pusat-pusat pertumbuhan ekonomi di wilayah Kepulauan Riau.
- 2) Meningkatkan jaringan dan tatanan pelayanan transportasi darat, laut dan udara untuk membuka isolasi daerah dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat Kepulauan Riau.
- 3) Mengoptimalkan pengelolaan Sumber Daya Insan Perhubungan.

2. Kebutuhan dan jumlah pegawai

Jumlah pegawai Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi saat ini sebanyak 52 pegawai terdiri dari Pegawai Negeri Sipil 39 orang dan Pegawai Tidak Tetap 13 orang. Sedangkan kebutuhan pegawai sebanyak 93 orang dengan demikian masih terdapat kekurangan pegawai sebanyak 41 orang.

Kebutuhan dan jumlah pegawai Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi dapat digambarkan sebagai berikut :

Tabel 4.2 Kebutuhan Jumlah Pegawai Dishubpostel Provinsi Kepri

No	URAIAN	KEBUTUHAN	KONDISI	KEKURANGAN
1	KEPALA DINAS	1	1	0
2	SEKRETARIAT	28	19	9
3	PERHUBUNGAN DARAT	25	8	17
4	PERHUBUNGAN LAUT	16	13	3
5	PERHUBUNGAN UDARA	13	6	7
6	POS DAN TELEKOMUNIKASI	10	5	5
	JUMLAH	93	52	41

Sumber : Bagian Kepegawaian Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2008

3. Sarana Dan Prasarana

a. Transportasi darat

Transportasi darat sebagai penunjang mobilitas orang dan barang di Provinsi Kepulauan Riau, tiap tahun terus meningkat baik dari segi jumlah maupun pelayanannya. Saat ini terdapat 2 lokasi Pelabuhan Penyeberangan yang menghubungkan Pulau Batam dan Pulau Bintan yang berlokasi di Telaga Punggur dan Tanjunguban. Frekuensi pelayanan Angkutan Penyeberangan pada lintasan tersebut mulai dilaksanakan pada tahun 2006 dengan frekuensi 2 kali 1 hari yang dikelola oleh PT. ASDP. Melalui dana APBN, saat ini sedang dilaksanakan pembangunan dermaga/pelabuhan penyeberangan (RORO) di tiga lokasi yaitu di Tanjung Balai Karimun Tahap IV, Dabo Tahap II dan

Tanjungpinang Tahap I. Panjang jalan nasional sepanjang 688,93 Km dan jalan provinsi sepanjang 560,20 Km.

Panjang jalan pada masing-masing Kabupaten/Kota dapat digambarkan sebagai berikut :

Tabel 4.3 Panjang jalan Kabupaten/Kota di Provinsi Kepri

PULAU	PANJANG JALAN (KM)	
	NASIONAL	PROVINSI
Batam/Rempang/ Galang	135,00	33,00
Lingga/Daik/Singkep	182,00	40,00
Bintan	121,93	262,20
Karimun/Kundur	69,00	68,00
Natuna/ Anambas/Siantann	181,00	157,00
Total	688,93	560,20

Sumber : Data Survey Dishubpostel Prov. Kepri

b. Transportasi Laut

Terdapat 29 Pelabuhan Laut yang ada di 6 Kab/Kota di Provinsi Kepulauan Riau terdiri dari 8 Pelabuhan Penumpang Internasional, 6 Pelabuhan Barang Internasional, 1 Pelabuhan Liquid Internasional dan 14 Pelabuhan Domestik.

Jumlah Pelabuhan yang ada di Provinsi Kepulauan Riau dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 4.4 Data Pelabuhan Kabupaten/Kota di Provinsi Kepri

No	Lokasi	Pel. Penumpang Internasional	Pel. Barang Internasional	Pel. Liquid Internasional	Pel. Domestik
1	Kota T. Pinang	1	-	-	2
2	Kota Batam	4	3	1	2
3	Kab. Bintan	1	1	-	3
4	Kab. Karimun	1	1	-	2
5	Kab. Lingga	-	-	-	3
6	Kab. Natuna	-	1	-	2
JUMLAH		7	6	1	14

Sumber : Data Survey Dishubpostel Prov. Kepri

c. Transportasi udara

Terdapat 6 Bandar Udara di Provinsi Kepulauan Riau terdiri dari 2 Bandara Internasional, dan 4 Bandara Domestik.

Jumlah bandara dapat melayani rute-rute di 6 Kabupaten/Kota dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 4.5 Data Bandar Udara Kabupaten/Kota di Provinsi Kepri

No	Lokasi	Bandara Internasional	Bandara Domestik	Runway (m)
1	Kota Batam	1	-	4.000
2	Kota T. Pinang	1	-	2.106
3	Kab. Karimun	-	1	900
4	Kab. Lingga	-	1	1.120
5	Kab. Natuna	-	2	2.550
JUMLAH		2	4	10.286

Sumber : Data Survey Dishubpostel Prov. Kepri

B. Penilaian Kinerja Berdasarkan DP3

Kedudukan Lembaga Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi merupakan unsur pelaksana Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau di bidang

perhubungan pos dan telekomunikasi sesuai dengan kewenangan Pemerintah Provinsi serta Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

Berdasarkan Peraturan Gubernur Kepulauan Riau Nomor 24 Tahun 2007, Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi mempunyai tugas : melaksanakan sebagian kewenangan desentralisasi, tugas dekonsentrasi dan tugas pembantuan di bidang perhubungan, pos dan telekomunikasi sesuai dengan lingkup tugasnya.

Untuk melaksanakan tugas tersebut, Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau menyelenggarakan fungsi:

- 1) Pelaksanaan kegiatan kesekretariatan yaitu urusan umum, kepegawaian, keuangan, perencanaan dan evaluasi;
- 2) Penyusunan rencana program, melaksanakan survey, pendataan dan evaluasi program;
- 3) Pemberian perizinan dan pelayanan umum di bidang perhubungan, pos dan telekomunikasi;
- 4) Pelaksanaan perencanaan teknis pembangunan di bidang perhubungan;
- 5) Penyelenggaraan pembinaan, pengawasan dan pengendalian teknis di bidang perhubungan sesuai kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Gubernur;
- 6) Pembinaan terhadap Unit Pelaksana Teknis dalam lingkup tugasnya;
- 7) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur.

Untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi tersebut, maka Dishubpostel membutuhkan suatu organisasi dan orang yang akan bekerja secara profesional dibidangnya. Gambaran mengenai struktur organisasi Dishubpostel Provinsi

Kepualauan Riau dimana Dishubpostel, dipimpin oleh seorang Kepala Dinas dengan susunan organisasi sebagai berikut :

a. Kepala Dishubpostel

Kepala Dishubpostel mempunyai tugas memimpin penyelenggaraan tugas pokok dan fungsi setiap aparatur Dishubpostel.

b. Sekretariat Dishubpostel

Sekretariat mempunyai tugas memberikan pelayanan teknis dan administrasi kepada seluruh satuan organisasi di lingkungan Dishubpostel. Bidang Sekretariat terdiri atas ; Subbag Perencanaan dan Evaluasi, Subbag Keuangan, Subbag Umum dan Kepegawaian. Adapun fungsi dari sekretariat adalah ; (1) penyusunan rencana kegiatan tahunan Dishubpostel, (2) pengelolaan urusan keuangan, (3) pengelola urusan umum dan kepegawaian.

c. Bidang Perhubungan Darat

Bidang Perhubungan Darat mempunyai tugas melaksanakan tugas urusan menyelenggarakan kegiatan perizinan, pelayanan, pengendalian, pemeliharaan, pembangunan sarana, prasarana, fasilitas lalu lintas angkutan jalan, sungai, danau, penyeberangan, penyusunan tarif angkutan darat lintas Kabupaten/Kota untuk penumpang kelas ekonomi, penyusunan dan penetapan jaringan transportasi dalam Provinsi.

d. Bidang Perhubungan Laut

Bidang Perhubungan Laut mempunyai tugas melaksanakan tugas angkutan laut, kepelabuhanan dan keselamatan pelayaran serta tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas.

e. Bidang Perhubungan Udara

Bidang Perhubungan Udara mempunyai tugas melaksanakan tugas urusan menyelenggarakan penyediaan dukungan pengembangan sarana, prasarana perhubungan udara, keselamatan penerbangan, sertifikasi kelaikan udara penyediaan kesiapan operasi perawatan fasilitas bandara udara, navigasi penerbangan menyusun rencana angkutan udara dengan memperhatikan keterpaduan antar moda dan pembinaan asosiasi sub sektor perhubungan udara tingkat Provinsi serta tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas.

f. Bidang Pos dan Telekomunikasi

Bidang Pos dan Telekomunikasi mempunyai tugas melaksanakan tugas menyelenggarakan pekerjaan kegiatan pembinaan dan peningkatan Pelayanan Jasa Pos, Telekomunikasi dan Informatika, Frekwensi Radio serta standarisasi di bidang Pos dan Telekomunikasi.

Pelaksanaan tugas pokok dan fungsi aparatur Dishubpostel tersebut dinilai secara berkala/periodik melalui DP3 dengan maksud untuk mengetahui sampai seberapa besar kinerja aparatur tersebut maupun melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Adapun materi yang dinilai melalui DP3 tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kesetiaan PNS

Kesetiaan yang dinilai dalam DP3 Pegawai Negeri Sipil adalah kesetiaan terhadap Pancasila, UUD 1945, negara dan pemerintah. Serta dalam hal ini tidak merongrong wibawa negara dan pemerintah dan mengamalkan seluruh nilai-nilai dan kaidah-kaidah Pancasila dan Undang-Undang Dasar

1945. Kesetiaan ini merupakan unsur utama yang dinilai terhadap Pegawai Negeri Sipil. Kondisi kesetiaan Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Dishubpostel Provinsi Kepulauan Riau berdasarkan data yang diperoleh melalui badan kepegawaian pada umumnya sangat baik, dimana dari 39 orang Pegawai Negeri Sipil yang dinilai kesetiaannya terhadap Pancasila, negara dan pemerintah pada umumnya memperoleh nilai rata-rata 95 point dan cenderung meningkat setiap tahunnya. Kesetiaan terhadap pancasila, negara dan pemerintah memang dirasa agak sulit menentukan tolak ukurnya. Akan tetapi paling tidak berdasarkan hasil wawancara terhadap pimpinan Dishubpostel, baik Kepala Dishubpostel, Kepala-kepala Bidang yang menilai DP3 diperoleh keterangan bahwa kondisi sesungguhnya dari kesetiaan Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Dishubpostel berada pada kategori sedang. Hal ini terlihat dari sikap dan perilaku serta kepatuhannya terhadap Pancasila, UUD 1945 tersebut.

Setia, patuh dan disiplin terhadap aturan umum yang berlaku bagi bangsa Indonesia paling tidak dapat dijadikan pedoman terutama dalam mengamalkan lima sila dalam Pancasila dan dalam mematuhi aturan-aturan yang berlaku bagi Pegawai Negeri Sipil seperti norma-norma disiplin dan perilaku dalam kehidupan bermasyarakat. Berikut dilihat tanggapan responden baik yang menilai maupun yang dinilai tentang kondisi kesetiaan Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Dishubpostel. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.6 Tanggapan Responden Terhadap Nilai DP3 Pegawai Negeri Sipil tentang Kesetiaan terhadap Pancasila, Negara dan Pemerintah.

No	Kategori Nilai	Jumlah Tanggapan	Persentase
1	Sangat Baik	3	7,69
2	Baik	15	38,46
3	Cukup Baik	21	53,85
4	Kurang baik	-	-
5	Tidak baik	-	-
Jumlah Responden		39	100

Sumber : Hasil Survey Tahun 2008

Tanggapan responden dalam tabel di atas menggambarkan bahwa:

- a) 3 orang responden atau 7,69 % menanggapi bahwa nilai DP3 Pegawai Negeri Sipil yang diperoleh sangat sesuai dengan kondisi kesetiaan Pegawai Negeri Sipil yang sesungguhnya. Artinya penilaian DP3 sangat objektif dengan kondisi sesungguhnya dilingkungan Dishubpostel Provinsi Kepulauan Riau.
- b) 15 orang responden atau lebih 38,46 % menanggapi bahwa nilai DP3 Pegawai negeri Sipil yang diperoleh sudah sesuai kondisi kesetiaan Pegawai Negeri Sipil yang sesungguhnya. Artinya penilaian DP3 Objektif.
- c) 21 orang responden atau 53,85 % menanggapi bahwa nilai DP3 Pegawai Negeri Sipil yang diperoleh cukup sesuai dengan kondisi kesetiaan Pegawai Negeri Sipil yang sesungguhnya. Artinya penilaian DP3 cukup objektif.

Dari data di atas dapat diperoleh gambaran bahwa petilai DP3 dari unsur kesetiaan terhadap Pancasila, negara dan pemerintah cukup objektif. Pimpinan yang menilai sudah memperhatikan kondisi objektif dalam melakukan penilaian terhadap PNS yang dinilai.

2. Prestasi Kerja PNS

Disadari atau tidak bahwa penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil sangat penting artinya baik bagi organisasi maupun bagi Pegawai Negeri Sipil yang dinilai dari penilaian prestasi kerja tersebut berperan sebagai umpan balik bagi Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melakukan konversi atas prestasi kerja yang diperolehnya. Sementara bagi organisasi. Hasil penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dapat digunakan dalam langkah-langkah pengambilan kebijakan pembinaan dimasa yang akan datang.

Melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai harus terdapat interaksi positif dan kontinu antara para pejabat pimpinan dan bagian kepegawaian. Interaksi positif tersebut tidak hanya menjamin persyarat obyektifitas dan pendokumentasian yang rapi, akan tetapi juga memuaskan bagi para pegawai yang pada gilirannya menumbuhkan loyalitas dan kegairahan kerja karena mereka merasa memperoleh perlakuan yang adil. Telah dimaklumi bahwa merasa diperlakukan dengan adil merupakan salah satu prinsip manajemen sumber daya manusia yang sangat fundamental sifatnya dan karenanya harus dipegang teguh.

Kenyataannya, interaksi positif dimaksud melibatkan tiga pihak, yaitu bagian kepegawaian, atasan langsung dan pegawai yang dinilai. Bentuk interaksi itu adalah sebagai berikut : Ketiga pihak yang terlibat harus memahami bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu sistem yang bukan saja harus efektif, melainkan juga diterima oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

Sistem penilaian prestasi kerja dimaksud adalah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai dimana terdapat berbagai faktor, yaitu :

- a. Yang dinilai adalah manusia yang disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
- b. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara objektif.
- c. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan tiga maksud, yaitu :
 - 1) Penilaian yang bersifat positif, menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi dimasa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya.
 - 2) Penilaian yang bersifat negatif, pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan demikian dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.

- 3) Seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatannya sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.
- d. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasi dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik sifatnya yang menguntungkan maupun merugikan pegawai.
- e. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Untuk itu jelas bahwa bagian kepegawaianlah yang secara terpusat bertanggung jawab untuk mengembangkan sistem penilaian prestasi kerja bagi semua satuan kerja dalam suatu organisasi. Tujuan utama dari pemusatan tugas ini dibagian kepegawaian ialah untuk menjamin keseragaman yang tidak hanya tercermin pada obyektifitas, akan tetapi juga mempermudah pendokumentasian. Dalam hubungan pendokumentasian dapat ditambah bahwa dewasa ini banyak organisasi yang sudah mengemukakan sistem informasi kepegawaian dengan memanfaatkan bantuan komputer.

Berdasarkan kriteria itu pulalah para atasan langsung menilai prestasi kerja para bawahannya. Dengan demikian obyektifitas yang didambakan oleh setiap pegawai dapat terwujud yang pada gilirannya diharapkan mendorong

tumbuhnya loyalitas yang semakin besar dikalangan para pegawai kepada organisasi.

Selain itu menilai prestasi kerja juga dapat dilakukan dengan membuat rencana kerja bagi masing-masing PNS sesuai dengan rincian tugas sehingga output kerja setiap harinya akan dapat dipantau dan dievaluasi secara berkala oleh atasannya.

Pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa suatu sistem penilaian kerja yang baik sangat bermanfaat untuk berbagai kepentingan, seperti berikut :

- a. Mendorong peningkatan prestasi kerja. Dengan mengetahui hasil prestasi kerja, ketiga pihak yang terlibat dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan agar prestasi kerja para pegawai lebih meningkat lagi masa-masa yang akan datang.
- b. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan. Telah dimaklumi bahwa imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada para anggotanya tidak hanya terbatas pada upah dan gaji yang merupakan penghasilan tetap bagi para anggota yang bersangkutan, akan tetapi juga berbagai imbalan lainnya seperti bonus pada akhir tahun, hadiah pada hari-hari besar tertentu, dan bahkan juga oleh banyak organisasi niaga pemilikan sejumlah saham perusahaan. Keputusan tentang siapa yang berhak menerima berbagai imbalan tersebut dapat didasarkan antara lain pada hasil penilaian atas prestasi kerja pegawai yang bersangkutan.

- c. Untuk kepentingan mutasi pegawai. Prestasi kerja seseorang dimasa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan mutasi baginya dimasa depan, apapun bentuk mutasi tersebut seperti promosi, alih tugas, alih wilayah maupun demosi.
- d. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan, baik yang dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi karyawan yang ternyata belum sepenuhnya digali dan yang terungkap melalui penilaian prestasi kerja.
- e. Membantu para pegawai menentukan rencana karirnya dan dengan bantuan bagian kepegawaian menyusun program pengembangan karir yang paling tepat, dalam arti sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan dengan kepentingan organisasi.

Disamping berbagai manfaat suatu sistem penilaian prestasi kerja yang ditujukan kepada pemuasan kebutuhan dan kepentingan para pegawai, sistem penilaian prestasi kerja dapat pula menjadi sumber penting bagi berbagai segi manajemen sumber daya manusia.

Misalnya, disadari atau tidak, sesungguhnya prestasi kerja para pegawai yang ditempuh oleh bagian kepegawaian. Artinya, jika sistem rekrutmen, seleksi, pengenalan dan penempatan pegawai sudah baik, sangat besar kemungkinan prestasi kerja para pegawaipun akan memuaskan. Sebaliknya, jika sistem tersebut kurang baik, tidak mustahil prestasi kerja para pegawai pun tidak setinggi yang diharapkan, bukan karena kurang mampuan para pegawai yang bersangkutan saja.

Hal ini yang bisa terungkap melalui penilaian prestasi kerja ialah ketidak tepatan informasi tentang berbagai aspek manajemen sumber daya manusia seperti dalam hal informasi tentang perencanaan kerja, analisis pekerjaan uraian pekerjaan, dan sebagainya yang dapat berakibat pada pilihan yang tidak tepat dalam seleksi pegawai, pelatihannya atau konselingnya.

Kelemahan dalam rancangan bangun pekerjaan pun bisa terungkap melalui suatu penilaian prestasi kerja. Artinya, jika uraian pekerjaan tidak tepat, apalagi tidak lengkap, wewenang dan tanggung jawab tidak seimbang, jalur pertanggungjawaban kabur dan berbagai kelemahan lainnya akan berakibat pada prestasi kerja yang kurang memuaskan. Dalam hal demikian kesalahan tidak begitu saja diletakkan diatas pundak para pegawai. Disinilah terlihat pentingnya partisipasi para pegawai dalam proses umpan balik yang sudah berulang kali dikenakan.

Suatu sistem penilaian prestasi kerja yang baik harus pula menunjukkan berbagai tantangan eksternal yang dihadapi oleh para pegawai, terutama yang mempunyai dampak kuat terhadap pelaksanaan tugasnya. Tidak dapat disangkal bahwa berbagai situasi yang dihadapi seseorang diluar pekerjaannya, seperti masalah keluarga, keadaan keuangan, tanggung jawab sosial dan berbagai masalah pribadi lainnya pasti berpengaruh terhadap prestasi kerja seseorang. Berarti suatu sistem penilaian prestasi kerja harus memungkinkan para pegawai untuk mengemukakan berbagai masalah yang dihadapinya itu. Organisasi seyogyanya memberikan bantuan kepada para anggotanya untuk mengatasinya.

Berdasarkan data riil penilaian DP3 yang diperoleh dari bagian kepegawaian pada umumnya prestasi kerja ini adalah baik. Apakah prestasi kerja ini sudah mencerminkan kondisi obyektif, berikut terlihat tanggapan responden pada tabel berikut ini :

Tabel 4.7 Tanggapan Responden Terhadap Nilai DP3 Pegawai Negeri Sipil Pada Unsur Prestasi Kerja

No	Kategori Nilai	Jumlah Tanggapan	Persentase
1	Sangat Baik	1	2,56
2	Baik	9	23,08
3	Cukup Baik	16	41,02
4	Kurang baik	11	28,21
5	Tidak baik	2	5,13
	Jumlah Responden	39	100

Sumber : Hasil Survey Tahun 2008

Tanggapan responden dalam tabel di atas menggambarkan bahwa :

- 1) 1 orang responden atau 2,56 %, menanggapi bahwa nilai DP3 Pegawai Negeri Sipil dari unsur prestasi kerja sangat sesuai dengan kondisi Pegawai Negeri Sipil yang sesungguhnya. Artinya penilaian DP3 untuk prestasi kerja sangat obyektif.
- 2) 9 orang responden atau 23,08 % menanggapi bahwa nilai DP3 Pegawai Negeri Sipil yang diperoleh sudah sesuai dengan kondisi Pegawai Negeri Sipil yang sesungguhnya. Artinya penilaian DP3 sudah obyektif.
- 3) 16 orang responden atau 41,02 % menanggapi bahwa cukup baik. Ini cukup menunjukkan kondisi sesungguhnya. Artinya penilaian DP3 untuk prestasi kerja sudah obyektif.

- 4) 11 orang responden atau 28,21 % menanggapi bahwa kurang baik, artinya penilaian DP3 kurang sesuai dengan kondisi sesungguhnya atau kurang objektif penilaiannya.
- 5) 2 orang responden atau 5,13 % menanggapi bahwa tidak baik, artinya penilaian DP3 ini sudah sesuai dengan kondisi sesungguhnya atau objektif.

3. Tanggung Jawab PNS

Setiap PNS harus bertanggung jawab terhadap setiap pekerjaannya, karena tanggung jawab setiap PNS sangat menentukan kinerja PNS tersebut. Hasil pengamatan terlihat bahwa rasa tanggung jawab PNS sangat kurang. Hal ini dapat dilihat dari hasil pekerjaan yang sering salah dan tertunda. Tanggung jawab ini bisa dilihat melalui evaluasi kerja secara harian terhadap beban tugas yang diberikan kepada PNS, apakah pekerjaan tersebut dapat diselesaikan atau tertunda sesuai dengan batas waktu yang diberikan. Apakah penilaian tanggung jawab sudah mencerminkan nilai DP3. Hal ini dapat dilihat dari tanggapan responden dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.8 Tanggapan Responden Terhadap Tanggung Jawab PNS.

No	Kategori Nilai	Jumlah Tanggapan	Persentase
1	Sangat Baik	-	-
2	Baik	5	12,82
3	Cukup Baik	17	43,59
4	Kurang baik	17	43,59
5	Tidak baik	-	-
Jumlah Responden		39	100

Sumber : Hasil Survey Tahun 2008

Gambaran tanggung jawab PNS dalam melaksanakan tugas tersebut berdasarkan survey yang dilakukan kurang sesuai. Ini terlihat dengan kondisi sebenarnya yang masih belum baik, namun dalam DP3 cenderung dinilai baik.

4. Ketaatan PNS

Setiap PNS harus taat terhadap ketentuan-ketentuan yang berlaku, tugas dan pimpinan. Memiliki tingkat disiplin yang tinggi dan berdedikasi. Tanggapan responden terhadap ketaatan PNS dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.9 Tanggapan Responden Terhadap Ketaatan PNS

No	Kategori Nilai	Jumlah Tanggapan	Persentase
1	Sangat Baik	-	-
2	Baik	9	23,08
3	Cukup Baik	16	41,03
4	Kurang baik	12	30,76
5	Tidak baik	2	5,13
	Jumlah Responden	39	100

Sumber : Hasil Survey Tahun 2008

Dari tabel diatas terlihat bahwa tanggapan responden terhadap penilaian ketaatan PNS masih kurang obyektif dari kondisi yang sesungguhnya. Ini menggambarkan bahwa penilaian yang dilakukan oleh atasan penilai masih belum sesuai dengan kondisi yang sebenarnya terjadi di lingkungan kerja.

5. Kejujuran PNS

Setiap PNS harus berlaku jujur dan adil terhadap diri sendiri, maupun terhadap rekan sekerja dan juga terhadap pimpinan. Tanggapan responden dalam hal ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.10 Tanggapan Responden Terhadap Kejujuran PNS

No	Kategori Nilai	Jumlah Tanggapan	Persentase
1	Sangat Baik	-	-
2	Baik	12	30,76
3	Cukup Baik	11	28,21
4	Kurang baik	11	28,21
5	Tidak baik	5	12,82
Jumlah Responden		39	100

Sumber : Hasil Survey Tahun 2008

Tanggapan responden dalam tabel diatas kurang mencerminkan nilai sesungguhnya sesuai dengan nilai DP3. Artinya penilaian DP3 kurang mencerminkan kondisi sesungguhnya atau kurang objektif dengan kinerja yang ada di Bappeda Kabupaten Rokan Hilir.

6. Kerjasama PNS

Setiap PNS dituntut untuk dapat melakukan kerjasama, karena dalam proses administrasi kerjasama merupakan kunci utama untuk mencapai tujuan. Tanggapan responden terhadap kerjasama ini dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.11 Tanggapan Responden Terhadap Kerjasama PNS

No	Kategori Nilai	Jumlah Tanggapan	Persentase
1	Sangat Baik	-	-
2	Baik	12	30,77
3	Cukup Baik	12	30,77
4	Kurang baik	15	38,46
5	Tidak baik	-	-
Jumlah Responden		39	100

Sumber : Hasil Survey Tahun 2008

Tanggapan responden diatas kurang mencerminkan kesesuaian dengan penilaian DP3 sesungguhnya. Artinya penilaian DP3 kurang sesuai dengan kondisi sesungguhnya atau kurang objektif.

7. Prakarsa PNS

Gagasan, ide, inisiatif setiap PNS sangat diperlukan dalam pelaksanaan tugas. Oleh sebab itu setiap PNS tidak hanya menunggu instruksi atau perintah dari atasan tapi lebih diharapkan mampu memberikan kontribusi pemikiran, ide, gagasan dan inisiatif. Tanggapan responden untuk hal ini dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.12 Tanggapan Responden Terhadap Prakarsa PNS

No	Kategori Nilai	Jumlah Tanggapan	Persentase
1	Sangat Baik	-	-
2	Baik	6	15,38
3	Cukup Baik	12	30,77
4	Kurang baik	16	41,03
5	Tidak baik	5	12,82
Jumlah Responden		39	100

Sumber : Hasil Survey Tahun 2008

Tanggapan responden tersebut juga kurang sesuai dengan nilai DP3 PNS. Artinya penilaian DP3 kurang sesuai dengan kondisi sesungguhnya atau kurang objektif.

8. Kepemimpinan PNS

Kepemimpinan memimpin diri sendiri, dalam unit kerja maupun dalam organisasi merupakan suatu kebutuhan dalam proses administrasi. Tanggapan responden terhadap penilaian kepemimpinan PNS dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.13 Tanggapan Responden Terhadap Kepemimpinan

No	Kategori Nilai	Jumlah Tanggapan	Persentase
1	Sangat Baik	-	-
2	Baik	12	30,77
3	Cukup Baik	22	56,41
4	Kurang baik	5	12,82
5	Tidak baik	-	-
Jumlah Responden		39	100

Sumber : Hasil Survey Tahun 2008

Tanggapan responden tersebut juga kurang mencerminkan penilaian DP3 PNS kurang sesuai dengan kondisi sesungguhnya.

Untuk melihat nilai DP3 yang sesungguhnya dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.14 Daftar Nilai DP3 Sesungguhnya

No	Item Nilai DP3	Kategori Nilai DP3					Jumlah	Keterangan
		SB	B	CB	KB	TB		
1	Kesetiaan	27	12	-	-	-	39	
2	Prestasi Kerja	17	16	6	-	-	39	
3	Tanggung Jawab	11	11	11	6	-	39	
4	Ketaatan	6	16	11	6	-	39	
5	Kejujuran	6	11	16	6	-	39	
6	Kerjasama	17	11	11	-	-	39	
7	Prakarsa	11	11	11	6	-	39	
8	Kepemimpinan	11	11	11	6	-	39	

Sumber : Dishubpostel Prov Kepri 2008

Keterangan : SB : Sangat Baik

B : Baik

CB : Cukup Baik

KB : Kurang Baik

TB : Tidak Baik

Tabel 4.15 Nilai Kesetiaan Pegawai Dishubpostel Provinsi Kepri

TB	KB	CB	B	SB
-	-	-	12	27

Tabel 4.16 Nilai Prestasi Kerja Pegawai Dishubpostel Provinsi Kepri

TB	KB	CB	B	SB
-	-	6	16	17

Tabel 4.17 Nilai Tanggung Jawab Pegawai Dishubpostel Provinsi Kepri

TB	KB	CB	B	SB
-	6	11	11	11

Tabel 4.18 Nilai Ketaatan Pegawai Dishubpostel Provinsi Kepri

TB	KB	CB	B	SB
-	6	11	16	6

Tabel 4.19 Nilai Kejujuran Pegawai Dishubpostel Provinsi Kepri

TB	KB	CB	B	SB
-	6	16	11	6

Tabel 4.20 Nilai Kerjasama Pegawai Dishubpostel Provinsi Kepri

TB	KB	CB	B	SB
-	-	11	11	17

Tabel 4.21 Nilai Prakarsa Pegawai Dishubpostel Provinsi Kepri

TB	KB	CB	B	SB
-	-	6	11	11

Tabel 4.22 Nilai Kepemimpinan Pegawai Dishubpostel Provinsi Kepri

TB	KB	CB	B	SB
-	-	6	11	11

Gambaran nilai DP3 seperti dalam tabel di atas jelas menunjukkan nilai DP3 PNS pada umumnya sangat baik. Hal ini tidak sesuai dengan kondisi kinerja PNS yang sesungguhnya. Seperti tergambar dari tanggapan responden terhadap delapan indikator penilaian DP3 masih sangat kurang sesuai dengan kondisi sesungguhnya yang ada di Dishubpostel Provinsi Kepulauan Riau. Untuk penilaian kesetiaan dan prestasi kerja memang sangat obyektif, namun tidak demikian halnya dengan penilaian-penilaian lainnya. Seperti penilaian tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan belum sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya ada di lingkungan Dishubpostel Provinsi Kepulauan Riau. Ini menunjukkan bahwa evaluasi kinerja Pegawai Negeri Sipil melalui penilaian DP3 belum efektif dilakukan dan masih bersifat subyektif.

C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi DP3

Berdasarkan wawancara dengan pejabat penilai dan atasan pejabat penilaian DP3 PNS pada Dishubpostel Provinsi Kepulauan Riau terjadi perbedaan antara nilai DP3 PNS dengan kinerja Pegawai Negeri Sipil disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain :

1. Faktor kenaikan pangkat

Sebagai salah satu persyaratan untuk kenaikan pangkat PNS adalah hasil penilaian DP3. Oleh karenanya setiap PNS sangat tergantung kepada angka penilaian DP3-nya agar kenaikan pangkatnya tidak terhambat.

Berdasarkan hal inilah, maka penilaian DP3 sering tidak obyektif dengan kondisi sebenarnya, karena adanya keinginan pejabat penilai "membantu" seorang PNS untuk kenaikan pangkat. Sehingga penilaian DP3 dilakukan hanya dalam rangka pemenuhan persyaratan pengurusan kenaikan pangkat saja. Bukan merupakan penilaian kinerja sesungguhnya Pegawai Negeri Sipil.

2. Faktor pengawasan

Melalui informasi yang diperoleh dari pejabat penilai dan atasan pejabat penilai dikemukakan bahwa pengawasan yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap PNS yang dinilai masih sangat lemah. Ini berakibat kepada penilaian yang dilakukan sering tidak obyektif dan tidak sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Pejabat penilai dalam pengawasan hanya sebatas mengamati saja tanpa melakukan penilaian yang wewenangnya. Oleh sebab itu, sebaiknya pejabat penilai melakukan pengawasan secara rutin dan berkala sebagai dokumentasi dalam penilaian DP3 setiap tahunnya.

3. Faktor sosial

Setelah dilakukan wawancara dengan pejabat penilai dan atasan pejabat penilai DP3 PNS dilingkungan Dishubpostel Provinsi Kepulauan Riau, maka diperoleh informasi bahwa dalam penilaian DP3 sering faktor sosial menjadi tolak ukur utama. Karena penilaian DP3 akan mempengaruhi kredibilitas seorang PNS, maka nilai DP3 yang dinilai oleh pejabat penilai sering tidak obyektif dan sangat dipengaruhi oleh faktor sosial dalam upaya

ingin "menyelamatkan" PNS yang dinilai. Faktor sosial ini mencakup faktor kekeluargaan dan faktor almamater. Jika pejabat penilai memiliki hubungan kekerabatan dengan PNS yang dinilai, maka penilaian DP3 sudah tidak obyektif lagi atau tidak sesuai dengan kondisi sesungguhnya dilingkungan Dishubpostel Provinsi Kepulauan Riau. Faktor almamater juga mempengaruhi penilaian DP3 PNS. Jika pejabat penilai satu alumni dengan pejabat yang dinilai, maka penilaian DP3 sudah sesuai lagi dengan kondisi sebenarnya atau cenderung tidak obyektif. Ini dilakukan dalam upaya "membantu" PNS yang dinilai memperoleh kenaikan pangkat ataupun promosi jabatan.

4. Faktor ketidaktahuan pejabat penilai terhadap standar dan ukuran penilai.

Dalam melakukan penilaian pejabat penilai sering tidak mengetahui tolak ukur dan standar penilaian setiap indikator penilaian dari DP3. Misalnya, penilaian terhadap kesetiaan, prestasi, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan. Masing-masing indikator ini memiliki penilaian minimal untuk suatu ukuran kinerja dari PNS dalam rangka kenaikan pangkat ataupun promosi jabatan.

D. Efektivitas DP3 Terhadap Kinerja

Menurut Barnard, dalam Kebijakan Kinerja Karyawan (Prawirosentono, 1999 : h. 28), pengertian efektif dan efisien dikaitkan dengan system kerjasama seperti dalam organisasi perusahaan atau lembaga pemerintahan, sebagai berikut :

"Effectiveness of cooperative effort relates to accomplishment of an objective of

the system and it is determined with a view to the system's requirement. The efficiency of a cooperative system is the resultant of the efficiency of the individuals furnishing the constituent effort, that is, as viewed by them". (Efektifitas dari usaha kerjasama (antar individu) berhubungan dengan pelaksanaan yang dapat mencapai suatu tujuan dalam suatu system, dan hal itu ditentukan dengan suatu pandangan dapat memenuhi kebutuhan system itu sendiri. Sedangkan efisiensi dari suatu kerjasama dalam suatu system (antar individu) adalah hasil gabungan efisiensi dari upaya yang dipilih masing-masing individu). Dalam bahasa dan kalimat yang mudah hal tersebut dapat dijelaskan bahwa : efektifitas dari kelompok (organisasi perusahaan) adalah bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisien berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan. Bila pengorbanannya dianggap terlalu besar, maka dapat dikatakan tidak efisien.

Penilaian DP3 mempunyai dampak terhadap kinerja pegawai, hal ini disebabkan karena pegawai yang bekerja dengan baik tentu akan mendapatkan penilaian DP3 yang lebih baik dan sebaliknya pegawai yang tidak bekerja dengan baik maka pimpinan dalam memberikan penilaian yang rendah terhadap DP3 nya. Penilaian DP3 tersebut sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sebagaimana pendapat yang disampaikan oleh informan 1 bahwa pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang diembannya, tentu mendapatkan penilaian dari pimpinan. Setiap tahun pegawai diberikan penilaian dalam bentuk DP3 dan penilaian kinerja. Penilaian ini sangat

berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang bekerja dengan baik tentu akan mendapatkan promosi jabatan dan penghargaan lainnya dari pimpinan.

Ada tiga alasan utama yang mendukung penggunaan penilaian DP3 terhadap staf atau bawahan, yaitu; pertama, bawahan adalah sumber informasi yang valid karena mereka mempunyai posisi yang baik untuk melakukan observasi dan evaluasi kinerja manajerial dari beberapa dimensi, khususnya dimensi kepemimpinan. Kedua, karena penilaian dilaksanakan secara serempak oleh beberapa bawahan terhadap manajerial, maka penilaian yang berdimensi ganda ini secara potensial memang lebih akurat hasilnya dibandingkan dengan penilaian yang biasa dilakukan yaitu melalui pimpinan. Ketiga, sistem penilaian DP3 terhadap staf atau bawahan yang formal sangat cocok dengan keterlibatan bawahan, sehingga apabila sistem penilaian DP3 ini dapat diimplementasikan dengan tepat maka akan berdampak kepada peningkatan kepuasan kerja dan moral untuk para pegawai negeri sipil di lingkungan Dishubpostel Provinsi Kepulauan Riau.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh melalui penelitian lapangan, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Hasil penilaian DP3 kinerja Pegawai Negeri Sipil Dishubpostal Provinsi Kepulauan Riau cukup baik, tetapi kinerja Pegawai Negeri Sipil masih belum optimal. Seperti tergambar dari hasil penelitian bahwa dari delapan indikator penilaian DP3 masih sangat kurang sesuai dengan kondisi kinerja sesungguhnya yang ada di lingkungan Dishubpostal. Untuk penilaian kesetiaan dan prestasi kerja memang sudah sangat objektif, namun tidak demikian halnya dengan penilaian indikator lainnya. Seperti penilaian tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan masih belum sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya ada di lingkungan Dishubpostal Provinsi Kepulauan Riau. Ini menunjukkan bahwa evaluasi kinerja Pegawai Negeri Sipil melalui penilaian DP3 belum efektif dilakukan dan masih bersifat subyektif. Sehingga perlu standar penilaian terhadap kinerja PNS secara objektif melalui evaluasi kinerja secara rutin dan berkala terhadap output kerja PNS di Dishubpostal Provinsi Kepulauan Riau.

2. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya perbedaan nilai DP3 PNS dengan kinerja PNS sesuai dengan kondisi sesungguhnya, yaitu faktor kenaikan pangkat, dimana DP3 merupakan salah satu persyaratan untuk kenaikan pangkat sehingga nilai DP3 yang diberikan oleh pejabat penilai cenderung 'membantu' PNS yang dinilai dalam rangka kenaikan pangkat. Faktor pengawasan yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap PNS yang dinilai masih lemah sehingga berdampak kepada pemberian nilai dan faktor sosial.
3. Penilaian DP3 pada Dishubpostel Provinsi Kepulauan Riau menunjukkan hasil tidak efektif dalam mengukur kinerja pegawai, hal ini dapat dibuktikan dengan angka penilaian DP3 yang rata-rata cukup tinggi dibanding dengan kondisi kinerja pegawai yang sebenarnya.

B. Saran

Dari kesimpulan tersebut diatas, maka dapat disarankan beberapa hal sebagai berikut :

1. Hendaknya pimpinan Dishubpostel mencari format yang baru dalam penilaian kinerja PNS bila dilihat dari sudut penilaian DP3, misalnya masing-masing PNS ditugaskan membuat rencana kerja dan melihat hasilnya melalui evaluasi secara rutin dan berkala.
2. Dalam melakukan penilaian DP3 kepada Pegawai Negeri Sipil secara objektif berdasar kepada pengukuran pencapaian tugas sebagaimana yang telah tercantum pada tugas pokok dan fungsi.

3. Sebaiknya pengawasan dilakukan secara optimal dalam rangka evaluasi kinerja PNS, sehingga penilaian Kinerja PNS melalui DP3 dapat lebih efektif lagi dimasa yang akan datang.

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia; Strategi Keunggulan Kompetitif*. Edisi Pertama. Yogyakarta : BPFE.
- Amstrong, Michael. (1990). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Anonimus. (1997). Himpunan Peraturan Kepegawaian. Biro Kepegawaian Pemda Tingkat I Riau.
- Arikunto, Suharsimi. (1993). *Prosedur penelitian; Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi II. Jakarta : Rineka Cipta.
- Bernadin, John, & E.A, Joyce, Russell. (1993). *Human Resource Management An Experintal Approach*. McGraw-Hill. Inc.
- Chairullah, Wahid, Abd (2004). *Pengembangan Model Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah dan Dinas di Lingkup Pertanian, Kabupaten Sampang*. Diambil 22 Maret 2010, dari situs <http://www.damandiri.or.id/detail.php?id=323>
- Davis, & W, John, Newstrom. (1992). *Human Behavior at Work Management*. London : Heinemann.
- Dessler, Gary. (1997). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta : Terjemahan Erlangga.
- Dharma, Agus. (2000). *Manajemen Supervisi; Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor*. Jakarta : Rajawali Press.
- Edwin, B, Flippo. (1990). *Personel Management*. Sixth Edition. New York : McGraw-Hill Book Company.
- , (1994). *Principles of Personnel Management*. Sixth Edition. Tokyo : McGraw-Hill Book Company.
- Gibson, Ivansevich, Donnelly, (alih bahasa Nunuk Adiarni). (1996). *Organisasi Perilaku Struktur dan Proses*. Jakarta : Binarupa Aksara.
- Gomes, F.C. (2000). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset.

- Handoko, Hani. (1996). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE-UGM.
- Hasibuan, Malayu, S.P. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Cetakan keenam. Jakarta : CV. Haji Masagung.
- , (1996). *Organisasi dan Motivasi; Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.
- , (2000). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- Iskandar, Dalmy. (1998). *Rumah Sakit, Tenaga Kesehatan dan Pasien*. Jakarta : Sinar Grafika.
- Ivancevich, John, & William. (1989). *Foundation of Personel Human Resource Management*. Fourth Edition. BPI – Irwin. Homewood, IL 604330. Boston. MA 02116.
- Koontz, Harold & Weihrich, Heinz. (1990). *Essentials of Management*. Fifth Edition. Singapore : McGraw-Hill International Edition.
- , (1990). *Manajemen*. Jakarta : Terjemahan Antarikso Erlangga.
- Mangkunegara, Prabu, Anwar, A.A. (2000). *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah, & Mukaram. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pusat Penerbit Administrasi Niaga, Politeknik Negeri.
- Matutina, A. (1995). *Manajemen Sumber Daya manusia berdasarkan Kompetensi*. Jakarta : Pustaka Utama Grafiti.
- Milkovich, George, T & W, John, Bourdreau. (1990). *Personel Human Resource Management a Diagnostic Approach*. Fifth Edition. Texas : Business Publication, Inc.
- Moekijat. (1992). *Perencanaan dan Pembangunan Karier Pegawai*. Bandung : Remaja Karya.
- , (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*. Bandung : CV. Mandar Maju.
- Moenir, A.S. (1993). *Pendekatan Manusia dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta : PT. Gunung Agung.

- Munandar, A.S. (1991). *Pengembangan Sumber Daya manusia Dalam Rangka Pembangunan Nasional*. Jakarta : LPPM.
- Nasution, Mulia. (1994). *Manajemen Personalia Aplikasi Dalam Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- , (2000). *Manajemen Personalia Aplikasi Dalam Perusahaan*. Jakarta : Djambatan.
- Nawawi, Hadari, & Martini, Nawawi. (1990). *Administrasi Personel*. Jakarta : CV.Haji Masagung.
- Nawawi, Hadari. (1998). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Nasution. (1994). *Asas-asas Kurikulum*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Nitisemito, A.S. (1992). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Edisi Revisi. Cetakan Kedelapan. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Notoadmojo, Soekidjo. (1992). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Rnika Cipta.
- Radiq. (1998). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Modul. Jakarta : IPWI.
- Ranupandojo, Heidjrachman & Sued, Husnan. (1993). *Manajemen Personalia*. Edisi 4. Cetakan Ketiga. Yogyakarta : BPFE-UGM.
- Rao, T.V. (1992). *Penilaian Prestasi Kerja, Teori dan Praktek*. (Terjemahan : Ny.L.Mulyana). Cetakan Kedua. Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Rietvald, Piet. & Lasmono, Tri, Sunaryanto. (1994). *87 Masalah Pokok Dalam Regresi Berganda*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Robbins, Stephens. (1993). *Organizational Behavior*. Sixth Edition. New Jersey : Prentice-Hall Englewood Cliffs.
- , (1996). *Perilaku Organisasi; Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid I. Edisin Bahasan Indonesia. Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Ronald, Walpole. & Myers, Raymond. (1990). *Probability and Statistics for Engineers and scientists*. New York : Colier Me Millan Internasional Edition.

- Sagir, Soeharsono. (1993). *Pokok-Pokok Pikiran Mengenai kebijaksanaan Untuk Meningkatkan Produktivitas Tenaga Kerja Dalam Produktivitas dan Mutu Kehidupan*. Kumpulan Kertas Kerja. Jakarta : LSIUP.
- Saydam, Gouzali. (1996). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Suatu Pendekatan Mikro. Jakarta : Penerbit Djambatan.
- Siagian, P, Sondang. (1994). *Pengembangan Sumber Daya Insani*. Jakarta : PT. Gunung Agung.
- , (1994). *Manajemen Personalia*. Cetakan Ketiga. Jakarta : Bumi Aksara.
- , (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke Tujuh. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sikula, Andrew, F. (1989). *Personel Administration and Human resources Management*. New York : Trans Edition, John Wiley & Sounes, Inc
- Simamora, Henry. (1995). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta : STIE-YKPN.
- Simanjuntak, Payaman. (1987). *Tenaga Kerja, Produktivitas dan Kecenderungannya dalam Produktivitas dan Tenaga Kerja Indonesia*. Kumpulan Kertas kerja. J. Reviarto(eds). Jakarta : Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas
- Stoner, Edward, James A.F Freeman R, Daniel, R. (1995). *Management*. Sudjana. 1992. *Metode Statistik*. Edisi Kelima. Bandung : Tarsito.
- Suprihanto, John. (1990). *Manajemen Sumber Daya Manusia II*. Jakarta : Karunika, Universitas Terbuka.
- Tjiptono, Fandy. (1996). *Manajemen Jasa*. Edisi Pertama. Yogyakarta.
- Tulus, Agus, M. (1989). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta : Pusat Penelitian Unika Atmajaya.
- Walizer, Michell H. & Wiener, L, Paul. (1993). *Metode dan Analisis Penelitian; Mencari Hubungan*. Jakarta : Terjemahan Erlangga.

Lampiran 1 :**PEDOMAN WAWANCARA UNTUK PEJABAT ESELON III :****EVALUASI KINERJA BERDASARKAN DP3 PADA DINAS
PERHUBUNGAN POS DAN TELEKOMUNIKASI
PROVINSI KEPULAUAN RIAU**

1. Memperkenalkan diri kepada responden, mengemukakan maksud dan tujuan pengumpulan data, meminta persetujuan/kesediaan dan ucapan terima kasih untuk menjadi responden.
2. Menjelaskan bahwa jawaban tidak dinilai benar atau salah karena wawancara ini untuk kepentingan penelitian saja.
3. Semua hasil pendapat, saran, komentar, pengalaman dan identitas responden akan dijamin kerahasiaannya.
4. Meminta ijin kepada responden, bahwa selama wawancara dilakukan, direkam pada tape recorder untuk membantu melengkapi catatan pewawancara.
5. Melakukan wawancara sesuai dengan kesepakatan.
6. Menyimpulkan dan mengklarifikasi hasil wawancara dengan responden.
7. Mengakhiri wawancara dengan mengucapkan terima kasih.

Data Responden :

A. Nama Lengkap :
 B. Tingkat Pendidikan :
 C. Pekerjaan/Jabatan :

 D. Alamat :
 E. Tanggal Wawancara :
 F. Waktu Wawancara : Pukul s/d
 G. Kode Responden :

Lampiran 2 :**Pedoman Wawancara Penelitian Evaluasi Kinerja DP3 Pada Dinas
Perhubungan Pos dan Telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau****I. Identitas Responden**

1. Nama :
2. Umur :
3. Jenis Kelamin :
4. Pendidikan terakhir :
5. Mulai Identitas :
6. Pangkat/golongan :
7. Jabatan sekarang :
8. Instansi :

II. Kinerja

1. Kesetiaan pegawai terhadap organisasi Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi setelah dilaksanakan penilaian DP3.
2. Prestasi kerja pegawai setelah dilakukan penilaian DP3.
3. Tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan pekerjaan setelah diberikan penilaian melalui DP3.

4. Ketaatan pegawai dalam menjalankan tugas setelah diberi penilaian DP3.
5. Kejujuran pegawai dalam menjalankan tugas setelah diberikan penilaian DP3.
6. Kerjasama pegawai dalam melaksanakan tugas setelah diberikan penilaian DP3.
7. Efektifitas Kepemimpinan anak buah bapak dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan organisasi setelah dilaksanakan penilaian DP3.
8. Hambatan dan saran bapak tentang pelaksanaan penilaian DP3 di lingkungan kerja bapak.
9. Faktor-faktor yang mempengaruhi proses pelaksanaan penilaian DP3 di kantor bapak.
10. Efektifitas penilaian DP3 terhadap kinerja pegawai dilingkungan kerja bapak .
 - a. Dalam rangka kenaikan pangkat/promosi jabatan.
 - b. Dalam rangka peningkatan pendidikan pendidikan dan pelatihan.

Dalam rangka pemberian hukuman disiplin.

Lampiran 3 :

ANGKET PENELITIAN

No. Responden :

Identitas:

1. Nama :
2. Tingkat Pendidikan : 1. S3 4. D3
2. S2 5. SMP/SMU
3. S1 6. Lain - lain
3. Pekerjaan/Jabatan :
4. Pangkat/Golongan :
6. Alamat :

Petunjuk Pengisian Angket:

Bapak/Ibu/Sdr. dapat memilih satu item jawaban dari pertanyaan yang menurut Bapak/Ibu/Sdr paling sesuai dengan pengalaman dan kenyataan di lapangan, dengan memberi tanda silang (X) pada alternatif jawaban yang tersedia.

Daftar Pertanyaan :

Evaluasi Kinerja Berdasarkan DP3 Pada Dinas Perhubungan Pos Dan Telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau

1. Menurut Bapak/Ibu/Sdr, apakah PNS dilingkungan Dishubpostel sudah dengan baik melaksanakan kesetiaan, kepatuhan dan disiplin terhadap aturan umum yang berlaku bagi bangsa indonesia yaitu terhadap Pancasila, UUD 1945 tersebut?
 - a. Sangat baik
 - b. Baik
 - c. Cukup Baik
 - d. Kurang baik
 - e. Tidak baik
2. Menurut Bapak/Ibu/Sdr, apakah selama PNS dilingkungan Dishubpostel di dalam melaksanakan atau menyelesaikan setiap tugas dan pekerjaannya sudah menunjukkan prestasi kerja yang baik ?
 - a. Sangat baik
 - b. Baik
 - c. Cukup baik
 - d. Kurang baik

- e. Tidak baik
3. Menurut Bapak/Ibu/Sdr, apakah rasa tanggung jawab setiap PNS di lingkungan Dishubpostal sudah baik dalam melaksanakan dan menyelesaikan setiap pekerjaan serta tugasnya?
- a. Sangat baik
 - b. Baik
 - c. Cukup baik
 - d. Kurang baik
 - e. Tidak baik
4. Menurut Bapak/Ibu/Sdr, apakah PNS di lingkungan Dishubpostal sudah baik didalam melaksanakan ketaatan terhadap ketentuan-ketentuan yang berlaku, tugas dan pimpinan serta memiliki tingkat disiplin yang tinggi dan berdedikasi ?
- a. Sangat baik
 - b. Baik
 - c. Cukup baik
 - d. Kurang baik
 - e. Tidak baik
5. Menurut Bapak/Ibu, apakah setiap PNS di lingkungan Dishubpostal sudah dengan baik berperilaku jujur dan adil terhadap diri sendiri, maupun terhadap rekan sekerja dan juga terhadap pimpinan didalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya ?
- a. Sangat baik
 - b. baik
 - c. Cukup baik
 - d. Kurang baik
 - e. Tidak baik
6. Menurut Bapak/Ibu/Sdr, apakah setiap PNS di lingkungan Dishubpostal sudah dapat melaksanakan kerjasama dengan baik dalam setiap penyelesaian tugas dan pekerjaannya ?
- a. Sangat baik
 - b. Baik
 - c. Cukup baik
 - d. Kurang baik
 - e. Tidak baik
7. Menurut Bapak/Ibu/Sdr, apakah PNS di lingkungan Dishubpostal dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya sudah mampu dengan baik memberikan kontribusi pemikiran, ide, gagasan dan inisiatif yang baik ?

- a. Sangat baik
- b. Baik
- c. Cukup baik
- d. Kurang baik
- e. Tidak baik

8. Menurut Bapak/Ibu/Sdr, apakah masing-masing PNS di lingkungan Dishubpostel sudah memiliki atau menerapkan pola kepemimpinan yang baik didalam melaksanakan setiap pekerjaan dan tugasnya?

- a. Sangat baik
- b. Baik
- c. Cukup baik
- d. Kurang baik
- e. Tidak baik

UNIVERSITAS TERBUKA

**TRANSKRIP NILAI
RESPONDEN A**

NO	MATERI YANG DINILAI	PENILAIAN		KETERANGAN
		ANGKA	SEBUTAN	
1	Kesetiaan terhadap Pancasila, Negara dan Pemerintah	89	Baik	
2	Prestasi Kerja	78	Baik	
3	Tanggung Jawab	78	Baik	
4	Ketaatan	78	Baik	
5	Kejujuran	78	Baik	
6	Kerjasama	78	Baik	
7	Prakarsa	78	Baik	
8	Kepemimpinan	78	Baik	
	JUMLAH	635	Enam Ratus Tiga Puluh Lima	
	NILAI RATA-RATA	79,37	Baik	

Sumber Data : Bagian Kepegawaian Dishubpostel Provinsi Kepri

**TRANSKRIP NILAI
RESPONDEN B**

NO	MATERI YANG DINILAI	PENILAIAN		KETERANGAN
		ANGKA	SEBUTAN	
1	Kesetiaan terhadap Pancasila, Negara dan Pemerintah	92	Sangat Baik	
2	Prestasi Kerja	81	Baik	
3	Tanggung Jawab	80	Baik	
4	Ketaatan	80	Baik	
5	Kejujuran	80	Baik	
6	Kerjasama	83	Baik	
7	Prakarsa	80	Baik	
8	Kepemimpinan	80	Baik	
	JUMLAH	656	Enam Ratus Lima Puluh Enam	
	NILAI RATA-RATA	82,00	Baik	

Sumber Data : Bagian Kepegawaian Dishubpostel Provinsi Kepri

**TRANSKRIP NILAI
RESPONDEN C**

NO	MATERI YANG DINILAI	PENILAIAN		KETERANGAN
		ANGKA	SEBUTAN	
1	Kesetiaan terhadap Pancasila, Negara dan Pemerintah	92	Sangat Baik	
2	Prestasi Kerja	89	Baik	
3	Tanggung Jawab	89	Baik	
4	Ketaatan	88	Baik	
5	Kejujuran	87	Baik	
6	Kerjasama	87	Baik	
7	Prakarsa	87	Baik	
8	Kepemimpinan	87	Baik	
	JUMLAH	706	Tujuh Ratus Enam	
	NILAI RATA-RATA	88,25	Baik	

Sumber Data : Bagian Kepegawaian Dishubpostel Provinsi Kepri

**TRANSKRIP NILAI
RESPONDEN D**

NO	MATERI YANG DINILAI	PENILAIAN		KETERANGAN
		ANGKA	SEBUTAN	
1	Kesetiaan terhadap Pancasila, Negara dan Pemerintah	95	Sangat Baik	
2	Prestasi Kerja	91	Sangat Baik	
3	Tanggung Jawab	89	Baik	
4	Ketaatan	89	Baik	
5	Kejujuran	90	Baik	
6	Kerjasama	87	Baik	
7	Prakarsa	89	Baik	
8	Kepemimpinan	89	Baik	
	JUMLAH	719	Tujuh Ratus Sembilan Belas	
	NILAI RATA-RATA	89,87	Baik	

Sumber Data : Bagian Kepegawaian Dishubpostal Provinsi Kepri

**TRANSKRIP NILAI
RESPONDEN E**

NO	MATERI YANG DINILAI	PENILAIAN		KETERANGAN
		ANGKA	SEBUTAN	
1	Kesetiaan terhadap Pancasila, Negara dan Pemerintah	90	Baik	
2	Prestasi Kerja	84	Baik	
3	Tanggung Jawab	83	Baik	
4	Ketaatan	83	Baik	
5	Kejujuran	83	Baik	
6	Kerjasama	84	Baik	
7	Prakarsa	83	Baik	
8	Kepemimpinan	84	Baik	
	JUMLAH	674	Enam Ratus Tujuh Puluh Empat	
	NILAI RATA-RATA	84.25	Baik	

Sumber Data : Bagian Kepegawaian Disubpostel Provinsi Kepri

**TRANSKRIP NILAI
RESPONDEN F**

NO	MATERI YANG DINILAI	PENILAIAN		KETERANGAN
		ANGKA	SEBUTAN	
1	Kesetiaan terhadap Pancasila, Negara dan Pemerintah	90	Baik	
2	Prestasi Kerja	82	Baik	
3	Tanggung Jawab	75	Cukup Baik	
4	Ketaatan	82	Baik	
5	Kejujuran	83	Baik	
6	Kerjasama	83	Baik	
7	Prakarsa	83	Baik	
8	Kepemimpinan	83	Baik	
	JUMLAH	661	Enam Ratus Enam Puluh Satu	
	NILAI RATA-RATA	82.65	Baik	

Sumber Data : Bagian Kepegawaian Dishubpostel Provinsi Kepri

**TRANSKRIP NILAI
RESPONDEN G**

NO	MATERI YANG DINILAI	PENILAIAN		KETERANGAN
		ANGKA	SEBUTAN	
1	Kesetiaan terhadap Pancasila, Negara dan Pemerintah	90	Baik	
2	Prestasi Kerja	85	Baik	
3	Tanggung Jawab	75	Cukup Baik	
4	Ketaatan	85	Baik	
5	Kejujuran	84	Baik	
6	Kerjasama	84	Baik	
7	Prakarsa	75	Cukup Baik	
8	Kepemimpinan	85	Baik	
	JUMLAH	663	Enam Ratus Enam Puluh Tiga	
	NILAI RATA-RATA	82.87	Baik	

Sumber Data : Bagian Kepegawaian Dishubpostel Provinsi Kepri

**TRANSKRIP NILAI
RESPONDEN H**

NO	MATERI YANG DINILAI	PENILAIAN		KETERANGAN
		ANGKA	SEBUTAN	
1	Kesetiaan terhadap Pancasila, Negara dan Pemerintah	90	Baik	
2	Prestasi Kerja	84	Baik	
3	Tanggung Jawab	75	Cukup Baik	
4	Ketaatan	83	Baik	
5	Kejujuran	83	Baik	
6	Kerjasama	84	Baik	
7	Prakarsa	75	Cukup Baik	
8	Kepemimpinan	82	Baik	
	JUMLAH	656	Enam Ratus Lima Puluh Enam	
	NILAI RATA-RATA	82.00	Baik	

Sumber Data : Bagian Kepegawaian Distribusi Provinsi Kepri

**TRANSKRIP NILAI
RESPONDEN TERHADAP MATERI PENILAIAN DP3**

NO	MATERI PENILAIAN DP3 TERHADAP PNS	KATEGORI NILAI DP3										TOTAL	
		SANGAT BAIK		BAIK		CUKUP BAIK		KURANG BAIK		TIDAK BAIK		JUMLAH PNS	PERSENTASE
		JLH	%	JLH	%	JLH	%	JLH	%	JLH	%		
1	Kesetiaan terhadap Pancasila, Negara dan Pemerintah	3	7,69	15	38,46	21	53,85					39	100
2	Prestasi Kerja	1	2,56	9	23,08	16	41,02	11	28,21	2	5,13	39	100
3	Tanggung Jawab			5	12,82	17	43,59	17	43,59			39	100
4	Ketaatan			9	23,08	16	41,03	12	30,76	2	5,13	39	100
5	Kejujuran			12	30,76	11	28,21	11	28,21	5	12,82	39	100
6	Kerjasama			12	30,77	12	30,77	15	38,46			39	100
7	Prakarsa			6	15,38	12	30,77	16	41,03	5	12,82	39	100
8	Kepemimpinan			12	30,77	22	56,41	5	12,82			39	100

Sumber Data : Bagian Kepegawaian Dishubposket Provinsi Kepri

CURRICULUM VITAE

diajukan sebagai syarat untuk mengikuti memperoleh gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik

I. DATA DIRI

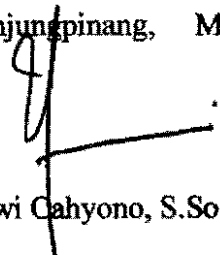
Nama : Dwi Cahyono, S.Sos
 Tempat/Tgl Lahir : Tanjungpinang, 07 Februari 1965
 Pendidikan : Sarjana Sosial
 Kantor : Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi Prov. Kepri
 Alamat Kantor : Jl. DI. Panjaitan Komp. Bintang Centre Blok E No. 14-16
 Telp. 0771-442259 Fax. 0771-442260 Tanjungpinang

II. PENDIDIKAN

PENDIDIKAN S1

Nama Perguruan Tinggi : Universitas Lancang Kuning Pekanbaru
 Tahun masuk : 1997
 Tahun selesai : 2002
 Tanggal kelulusan : 15 Mei 2002
 Gelar : SARJANA SOSIAL (S.Sos)
 Judul Skripsi : STUDY TENTANG FAKTOR KEPUASAN KERJA
 PEGAWAI PADA KANTOR DINAS PETERNAKAN
 KABUPATEN KEPULAUAN RIAU

Tanjungpinang, Maret 2010



(Dwi Cahyono, S.Sos)



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS TERBUKA
UNIT PROGRAM BELAJAR JARAK JAUH (UPBJJ)
PEKANBARU

14/41133.pdf

Alamat :
Jln. Paus No. 5 Rumbai
Pekanbaru 28265
Telp. (0761) 52705, 52388
Fax. (0761) 52388
E-mail : utpku16@indosat.net.id

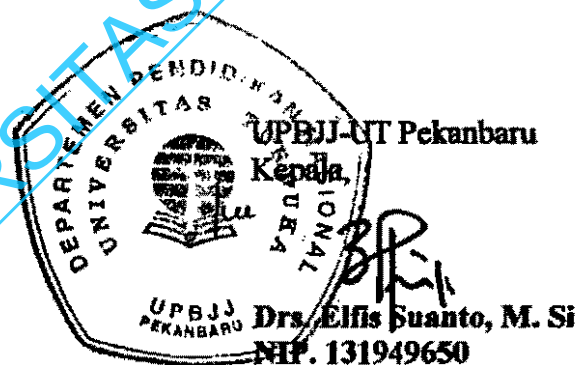
No : 1699/H31.24/TR/2008
Lamp : 1 (satu) lembar
Hal : Izin Penelitian S2 MAP
Universitas Terbuka

06 NOV 2008

Kepada Yth.
Bapak Sekda Propinsi Kepulauan Riau
di
Tanjungpinang

Dengan hormat, bersama ini kami informasikan kepada Bapak bahwa mahasiswa program Pascasarjana Universitas Terbuka program studi Magister Administrasi Publik akan melaksanakan penelitian dari tanggal 1 September sampai dengan 30 November 2008 di instansi yang Bapak pimpin. Untuk itu kami mohon dapat kiranya Bapak memberi izin kepada para mahasiswa tersebut untuk dapat melaksanakan penelitian sebagaimana data terlampir.

Demikian kami sampaikan. Atas perhatian dan kebijaksanaan Bapak, kami ucapkan terima kasih.



Tembusan Yth :

1. Direktur Pascasarjana UT sebagai laporan
2. Kepala Dinas Pendidikan Propinsi Kepulauan Riau
3. Kepala Dinas Perhubungan Propinsi Kepulauan Riau
4. Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga Propinsi Kepulauan Riau
5. Arsip



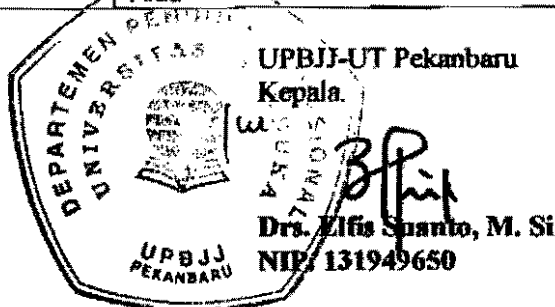
DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS TERBUKA
UNIT PROGRAM BELAJAR JARAK JAUH (UPBJJ)
PEKANBARU

14/41133.pdf

Alamat :
Jln. Paus No. 5 Rumbai
Pekanbaru 28265
Telp. (0781) 52705, 52388
Fax. (0761) 52388
E-mail : ulpku16@indosat.net.id

JUDUL-JUDUL PROPOSAL TESIS MAHASISWA PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK (MAP) UNIVERSITAS TERBUKA
PADA UPBJJ-UT PEKANBARU MASA 2008.2

NO	NIM	NAMA	JUDUL PENELITIAN
1	014991387	JURITNO	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau
2	015012883	AFRIZAL	Proses Pengambilan Keputusan Dalam Rangka Efisiensi Dan Efektifitas Penempatan Pegawai Pada Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau
3	015012084	DWI CAHYONO	Evaluasi Kinerja Berdasarkan DP3 Pada Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau
4	015017567	EDI IRAWAN	Analisis Dampak Implementasi Kebijakan Pembangunan Pulau Dompok Sebagai Pusat Pemerintahan Provinsi Kepulauan Riau di Tanjungpinang
5	014974778	SUPARDI	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Elos Kerja Pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau
6	014707862	NOVIANTO	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Organisasi Pada Dinas Pemuda Dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau
7	014941841	ALFIAN	Analisa Strategi Manajemen Dalam Peningkatan Kinerja Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau





PEMERINTAH PROVINSI KEPULAUAN RIAU
BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH

Jl. Basuki Rahmat No.1 Tanjungpinang Telp. (0771) 318556 Fax. (0771) 318554 ^{14/41133.pdf}

TANJUNGPINANG

Tanjungpinang, 14 November 2008

Nomor : **249 /BKD/XI/2008**
Sifat : **Biasa**
Lampiran :
Perihal : **Pemberitahuan/Izin
Penelitian S-2 MAP-UT**

Kepada
Yth.1. Kepala Dinas Pendidikan Provinsi
Kepulauan Riau
2. Kepala Dinas Perhubungan, Pos dan
Telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau
3. Kepala Dinas Pemuda dan Olahraga
Provinsi Kepulauan Riau
4. Kepala Biro di Lingkungan Sekretariat
Daerah Provinsi Kepulauan Riau

di –

TANJUNGPINANG

Menindaklanjuti Surat Kepala UPBJJ-UT Pekanbaru Nomor :
1699/H31.24/TR/2008 tanggal 06 November 2008 perihal sebagaimana pokok surat di
atas, diharapkan kepada Saudara untuk dapat memberikan izin kepada nama-nama
mahasiswa sebagaimana tercantum di bawah ini untuk melaksanakan penelitian di
SKPD yang Saudara pimpin.

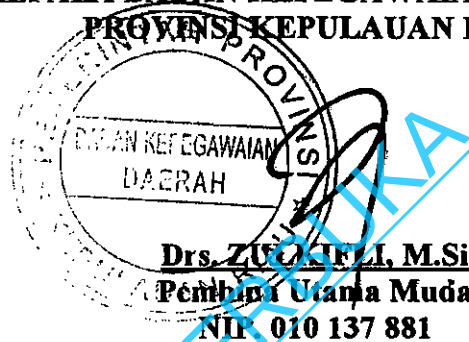
Adapun daftar nama mahasiswa sebagai berikut :

NO	NIM	NAMA	JUDUL PENELITIAN
1	014991387	JURITNO	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sekretariat Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau
2	015012883	AFRIZAL	Proses Pengambilan Keputusan Dalam Rangka Efisiensi dan Efektifitas Penempatan Pegawai Pada Sekretariat Daerah Provinsi kepulauan Riau
3	015012084	DWI CAHYONO	Evaluasi Kinerja Berdasarkan DP3 Pada Dinas Perhubungan, Pos dan Telekomunikasi Provinsi Kepulauan Riau
4	015017567	EDI IRAWAN	Analisis Dampak Implementasi Kebijakan Pembangunan Pulau Dompok Sebagai Pusat Pemerintahan Provinsi Kepulauan Riau di Tanjungpinang
5	014974778	SUPARDI	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Etos Kerja Pada Dinas Pendidikan Provinsi Kepulauan Riau
6	014707862	NOVIANTO	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Efektifitas Organisasi Pada Dinas Pemuda Dan Olahraga Provinsi Kepulauan Riau

NO	NIM	NAMA	JUDUL PENELITIAN
7	014941841	ALFIAN	Analisa Strategi Manajemen Dalam Peningkatan Kinerja Sekretariat Daerah Provinsi Kepulauan Riau

Demikian kami sampaikan, atas kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

**KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
PROVINSI KEPULAUAN RIAU**



Tembusan disampaikan kepada Yth :

1. Gubernur Kepulauan Riau di Tanjungpinang;
2. Sekretaris Daerah Provinsi Kepulauan Riau di Tanjungpinang.